٢٠٠٨ ٥

مؤتة

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

الكفايات الإدارية للولاه في محافظة ظفار بسلطنة عمان من وجهة نظر الولاة والعاملين

إعداد الطالب
مسلم سعيد مسلم العوائد

إشراف
الأستاذ الدكتور علي العضايله

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجـــــة
الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2005

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

نموذج رقم (١٤)

إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب مسلم سعيد العوايد الموسومة بـــ:

الكفايات الإدارية للولاه في محافظة ظفار في سلطنة عُمان من وجهة نظر العاملين والولاه

استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة.

القسم: الإدارة العامة.

	التوقيع	التاريخ	
أ.د. علي العضايلة		٢٠٠٥/٥/١٢	مشرفاً ورئيسا
د. زياد المعشر		٢٠٠٥/٥/١٢	عضواً
د. صلاح الدين الهيتي		٢٠٠٥/٥/١٢	عضواً
أ.د. عقلة المبيضين		٢٠٠٥/٥/١٢	عضواً

عميد الدراسات العليا

أ.د. أحمد القطامين

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: ٦١٧١٠
TEL :٠٣/٢٣٧٢٣٨٠-
Ext. ٥٣٢٨-٥٣٣٠
FAX:٠٣/
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :٦١٧١٠
تلفون :٠٣/٢٣٧٢٣٨٠-٩٩
٩٩
فرعي ٥٣٢٨-٥٣٣٠
فاكس ٠٣/٢ ٣٧٥٦٩٤
٢٣٧٥٦٩٤
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الإهداء

إلى وطني الأم سلطنة عُمان، إلى قلوب لا زالت تنبض بالحب والعطاء تغرس فـــيّ العزم والإرادة ، وإلى القلوب الكبيرة التي تعطي فقط لتعطي إلى أبي وأمي الأعــزاء.. وإلـــى أخـــي أحمد(أبو محمد) وأختي(أم معاوية) والى إخوتي جميعاً والأهــل والأصدقاء وأخص بالإهداء (زوجتي ورفيقة دربي). وإلى وردة حياتي ابنتي (زهى)، وإلى بلدي الثاني أردن العروبة. وإلى كل من وقف معي في أثناء الدراسة أهدي هذا الجهد المتواضع.

مسلم سعيد مسلم العوائد

الشكر والتقدير

من باب إسداء الفضل لأصحابه لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وصادق الدعاء إلى الأستاذ الدكتور علي محمد العضايلة عميد كلية إدارة الأعمال بجامعة مـؤتة الـذي تكرم وتفضل بالإشراف على رسالتي المتواضعة ، فكان لتوجيهاته وآرائه النيرة أكبر الأثر في إخراج هذه الدراسة إلى النور ، مطوقاً عنقي بالجميل وما هو محل له من تقدير التلميذ الذي تعلم على يدي أستاذه ونهل من غزير علمه ونفيس خبراته فجزاه الله عني خيري الدنيا والآخرة .

كمـا أتقـدم بوافر الشكر والتقدير لأعضاء اللجنة المناقشة الذين شرفوني بقبول مناقشة هذه الرسالة ، وتكون ملاحظاتهم وتوجيهاتهم محل التقدير والعناية .

كمـا أتقدم بالشكر وعظيم الامتنان إلى معالي الشيخ محمد بن علي القتبي وزيـر الدولة ومحافظ ظفار الموقر، وسعادة الشيخ عبد الله المحروقي نائب وزير الدولة ومحافظ ظفار المحترم على تشجيعهما ودعمهما المتواصل للعلم والمعرفة.

والشـكر موصول لأصحاب السعادة الولاة في محافظة ظفار والعاملين في الـولايات والنـيابات الـتابعة لها على ما أبدوه من تعاون وإخلاص لإنجاح هذه الدراسة.

وكل الشكر لكل من أسهم في إبراز هذه الدراسة ولكل من قدم لي المساعدة وأبدى المشاعر النبيلة نحوي .

مسلم سعيد مسلم العوائد

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

الكفايات الإدارية للولاة في محافظة ظفار بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين والولاة

مسلم سعيد العوائد

جامعة مؤتة، 2005

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى الكفايات الإدارية للولاة في سلطنة عمان من وجهة نظر الولاة والعاملين ، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لجمع البيانات ، وتم توزيعها على أفراد مجتمع الدراسة البالغ عددهم (158) مشاركاً.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1- قيم العاملون الكفايات الإدارية للولاة في محافظة ظفار بسلطنة عمان بدرجة مرتفعة، وجاء ترتيب الكفاية الإدارية للولاة كما يلي على التوالي(كفاية التعامل مع المجتمع المحلي ، والكفاية الشخصية، والكفاية التحفيزية ، وكفاية اتخاذ القرار، والكفاية الإبداعية وأخيراً كفاية توفير تكنولوجيا المعلومات).

2- قيم الولاة أنفسهم أيضاً بدرجة مرتفعة وجاء ترتيب تقييم الولاة للكفايات الإدارية على التوالي(كفاية اتخاذ القرار، والكفاية الشخصية، وكفاية التعامل مع المجتمع المحلي، والكفاية التحفيزية، والكفاية الإبداعية وأخيراً كفاية توفير تكنولوجيا المعلومات).

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها:

1- الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات الإدارية، وتوفير الحاسب الآلي والتقنيات الحديثة.

2- أوصت الدراسة بالعمل على إتاحة المشاركة لجميع العاملين في اتخاذ القرارات ورسم السياسات.

3- القيام بدراسات أخرى من قبل باحثين آخرين يتم بها تناول دراسة الولاة في الولايات التابعة لوزارة الداخلية في مناطق السلطنة الأخرى.

Abstract

Administrative Competencies of Governance in Dhofar Governorate in Sultanate of Oman from the Point of View of Employees And Governance.

Musalam Saeed Al Awaied .
Mu'tah University, 2005

This study aims at recognizing the administrative Competencies of Governance in the Sultanate of Oman, from the point of view of employees and administrators. In order to achieve the objectives of this research, a questionnaire was developed, and distributed to (158) participants.

The research's main conclusions are:

1- The employees evaluated the administrative competencies of the Governance in Dhofar Governorate in the Sultanate of Oman at a high degree. The arrangement of administrative competencies of administrators was as follows: competency of dealing with local community, personal competency, motivating Competency, competency of decision making, creative competency, and finally competency of providing information technology.
2- Governance evaluated themselves at high degree too. The arrangement of evaluating the Governance of administrative competencies as follows: (competency of decision–making, personal competency, competency of dealing with the local community, motivation competency, the creative competency, and finally competency of providing information technology.

Recommendations:

1- Care about administrative information technology, providing computers and modern technology.
2- The research recommends making participation of all employees accessible to decision-making and policies.
3- The need for other studies concerning Governance performance in the governorates in the other regions of the Sultanate.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة

تعـد الإدارة المحلـية مـن أهم فروع الإدارة العامة ، وقد عرفت كتنظيم إداري فـي مطلـع القـرن التاسع عشر . وتعد الإدارة المحلية أسلوباً من أساليب التنظيم الذي يهدف إلى توزيع الوظيفة الإدارية بين الحكومة المركزية وبين الهيئات المحلـية علـى أسـاس إقليمي لتباشر ما يوكل إليها بإشراف الحكومة المركزية . ويخضـع نظم الإدارة المحلية في الدولة وفقاً للتشريعات والسياسات العامة الصادرة من الحكومة المركزية المتعلقة بإدارة شؤون منطقة جغرافية معينة وتكون جزءا من الهيكل الإداري للدولة .

تتكـيف الإدارة المحلـية فـي الـدول النامـية بحسب الظروف الاجتماعية والاقتصـادية والسياسـية.ويمكن أن يعود تطبيق نظام الإدارة المحلية بفوائد عديدة على المنطقة المحلية والسلطة المركزية؛ مثل تخفيف الضغوط عن الإدارة المركزية ،وتمكين أبناء المنطقة من ممارسة أمورهم بأنفسهم والإسهام في تحقيق الاحتياجات المحلـية ، وإتاحـة الفرصـة لسكان المنطقة المحلية للشعور بالمشاركة في صنع القـرار، اضافه الى روح المبادأة والاجتهاد لدى الموظف المحلي، وتخفيض الفترة الـزمنية التـي يتطلـبها صنع القرار المركزي في حالة تحويله إلى قرارا محلي ، والتنسيق بين مختلف الأجهزة والإدارات المركزية والمحلية من جهة وبين المناطق المحلية نفسها من جهة أخرى .

تأخـذ كـل دولـة بالتنظـيم الإداري الـذي يتفق مع ظروفها السياسية والاجتماعية والاقتصادية ؛ فالتنظيم الإداري لا يعد هدفاً بقدر ما هو وسيلة لتحقيق أهـداف الدولـة فـي المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، ورفع الكفاءة الإدارية من ناحية أخرى . وفي ضوء ذلك ، فقد احتلت الإدارة المحلية في الوقت الحاضـر مركـزاً مهماً لدى مختلف الدول، ومهما يكن من أمر فان نظام الإدارة المحلـية لا يمكن أن يؤدي الوظائف الموكولة إليه مستقلاً عن الحكومة المركزية، وإنمـا بالاشتراك مع تنظيمات أخرى داخل تنظيم أكبر يشمل كل هذه الأنظمة، التي

تـتفاعل مـع بعضها وتؤثر فيه. ويرتبط نظام الإدارة المحلية في أية دولة بتاريخها حـيث يشكل جزءاً من هذا التاريخ، ومن جهة أخرى يؤثر الموقع الجغرافي ونظام الحكم السائد في الدولة تأثيراً كبيراً على البناء العام لنظام الإدارة المحلية . فالدول تحـرص كـل الحرص على إنشاء نظام للإدارة المحلية يتفق مع الفلسفه السياسية والادارية التي تنتهجها وتطبقها .

ويشكل نظام الولايات الأسلوب المتبع للإدارة المحلية في سلطنة عمان، حيث تقسم السلطنة إلى سبعٍ وثلاثين ولاية موزعة على المناطق الجغرافية التي لم يشملها نظـام المحافظـات. ويرأس كل ولاية والٍ يعينه وزير الداخلية وهو أكبر موظف فـيها، ويعد في الوقت ذاته ممثل السلطة المركزية، ويساعده نائب للوالي أو أكثر، علاوة على الجهاز الإداري .

وطـبقا للتنظيم الإداري لسلطنة عمان تحددت تبعية الولايات بوزارة الداخلية باسـتثناء محافظـة ظفار ، وقد حددت أوجه التبعية بموجب نصوص قانون تنظيم الجهـاز الإداري للدولـة للعام 1975م والقرارات والأنظمة المعمول بها في وزارة الداخلية . (شيبان ،1983)

وتشغل محافظة ظفار الجزء الجنوبي من سلطنة عمان وتمثل ثلث مساحة الـبلاد، وكان يطلق عليها قبل التقسيم الإداري الأخير ولاية ظفار وتخضع لإشراف مكتب الوالي الذي يمارس مهمات الجهاز الحكومي بشكل مستقل عن أجهزة وزارة الداخلية المعنية بشؤون الولايات، وقد قسم المرسوم السلطاني رقم (96/6) محافظة ظفـار إلى تسع ولايات لكل منها والٍ يقوم بإدارة شؤون ولايته ، ويساعده في ذلك نائـب ومساعد والي ، إضافةً إلى الجهاز الإداري المكون من الموظفين الإداريين والفنيين.(الخصيبي ، 2003)

ونظـراً لأهمـية الواجـبات التـي تقع على الوالي والمتعلقة بالأنشطة في ولايـاتهم ، إضـافةً إلـي مسـؤولية كل والٍ عن مواكبة تطورات العصر الحديث بالاهـتمام بإدخال تكنولوجيا المعلومات في الأعمال الإدارية الموكولة لهم، من هنا فـان الـباحث يـرى ضرورة تكامل الكفايات المتمثلة في الكفاية الشخصية، باتخاذ القرار والتحفيز والإبداع والتعامل مع المجتمع المحلي وتوفير التكنولوجيا .

2.1 مشكلة الدراسة

إنّ اختـــيار القـــيادات الإدارية في مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار يعد من أدق العملـــيات وأكثرها خطورة، نظرًا للدور الكبير الملقى على عاتق هذه القيادات وبخاصة الولاة، في الولايات. نظراً للمهمات الكبيرة التي تناط بهم.

ويعـــد الوالـــي علـــى صلة مباشرة مع الجمهور بتقديم الخدمات الضرورية والأساســـية بطـــريقة جيدة ومرضية، وهذا يتطلب توافر كفايات شخصية وكفايات إدارية لتمكنهم من مواجهة طلبات الجمهور. لهذا يواجه الولاة العديد من المصاعب خصوصـــاً فـــي بداية تعيينهم في العمل حيث يطلب منهم إنجاز الكثير من الأعمال المختلفة، على الرغم من قلة خبرتهم وقلة تحصيلهم المعرفي في العديد من الأمور.

لـــذا جـــاءت هذه الدراسة لتبين مدى وجود الكفايات الإدارية لدى الولاة في ولايـــات محافظـــة ظفـــار بسلطنة عمان، من وجهة نظر العاملين, على اعتبار أن العاملـــين هـــم أكثـــر ارتباطاً مباشراً مع الولاة ، وهم الأكثر قدرة على تحديد مدى وجـــود الكفايات الإدارية للولاة، وكذلك بتحديد الولاة أنفسهم للكفايات الإدارية التي يمتلكونها.

3.1 أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية دور الوالي في الولايات بمحافظة ظفار كقائدٍ محلي ، قادرٍ على رؤية الأبعاد الحقيقية لما يتولاه ويمارسه من مهماتٍ إدارية بمهـــارة وإتقـــان، إذ إنَّ معـــرفة الوالي للكفايات والمهارات الإدارية أمر ضروري ليتعدى النجاح إلى الفعالية ثم التغيير والإبداع ، للارتقاء بالولايات في محافظة ظفار إلى مستوىً متقدمٍ لتحقيق أهدافها.

وتتـــبع أهمـــية هذه الدراسةايضاً من كونها الأولى التي تتناول هذا المستوى القيادي في سلطنة عُمان.

أمـــا أهمية الدراسة بالنسبة للعاملين في ولايات محافظة ظفار بسلطنة عمان فإنهـــا يمكـــن أن تعمـــل على تعزيز الرضى الوظيفي لديهم بمشاركتهم في تحديد الكفايات الإدارية للولاة.

كـذلك سـوف تفسـح المجـال لمـزيد من الدراسات المستقبلية في ضوء التوصيات والنتائج التي تنبثق عنها.

وتأتـي أهمية الدراسة أيضاً من أنها سوف تزود المكتبة العربية بمرجع قد يكون مهماً لافتقارها لمثل هذه الدراسات.

4.1 أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى :

1- التعرف على درجة توافر الكفايات الإدارية والشخصية لدى الولاة في محافظة ظفار بسلطنة عُمان من وجهة نظر العاملين.
2- التعرف على درجة توافر الكفايات الإدارية والشخصية لدى الولاة في محافظة ظفار بسلطنة عُمان من وجهة نظر الولاة أنفسهم.
3- وكـذلك التعـرف إلـى أثـر العوامل الشخصية للعاملين على تقييمهم لأبعاد الكفايات الإدارية لدى الولاة.
4- التوصـل إلـى مجموعة من التوصيات والحلول المناسبة لحل المشكلات التي تواجه الولاة في مجال الكفايات الإدارية.

5.1 أسئلة الدراسة

ستحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

س1 ما درجة توافر الكفايات الإدارية للولاة في محافظة ظفار بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين ممثلة في أبعاد الكفايات (الشخصية، والإبداعية، واتخاذ القـرار، والتحفيـز، وتوفيـر تكنولوجيا المعلومات، والتعامل مع المجتمع المحلي) ؟

س2 مـا درجة توافر الكفايات الإدارية للولاة في محافظة ظفار بسلطنة عُمان من وجهة نظر الولاة أنفسهم ممثلة في أبعاد الكفايات (الشخصية، والإبداعية، واتخاذ القرار والتحفيز، وتوفير تكنولوجيا المعلومات، والتعامل مع المجتمع المحلي) ؟

6.1 الفرضيات :

الفرضــية الأولــى:لا تــوجد فــروق ذات دلالـــة إحصـــائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بــين تقيــيم الـــولاة والعاملين للكفايات الإدارية للولاة (الكفاية الشخصية، والإبداعية، والتحفيزية، وكفاية التعامل مع المجتمع المحلي، واتخاذ القرار ، وكفاية توفير تكنولوجيا المعلومات) .

الفرضــية الثانــية: لا توجــد فروق ذات دلالــة إحصائية عنــد مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) فــي تقيــيم العاملــين لأبعــاد الكفايــات الإدارية للولاة (الشخصية والتحفيــزية والإبــداع والتعامل مع المجتمع المحلي واتخاذ القرار وكفاية توفير تكنولوجــيا المعلومات) تعزى إلى المتغيرات الشخصية للعاملين (المؤهل العلمي، والخبرة العملية، والعمر، والمركز الوظيفي) .

الفصل الثاني

الإطار النظري و الدراسات السابقة

1.2 المقدمة:

يتناول هذا الفصل الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة والمتمثل

اولاً: بالكفايات والمهارات الإدارية التي يجب توافرها في القائد من وجهة نظر العديد من كتاب الإدارة .

ثانياً:الإدارة المحلية والحكم المحلي .

ثالثاً:تطبيقات الإدارة المحلية في سلطنة عمان .

رابعاً:الدراسات السابقة .

2.2: الكفايات و المهارات الإدارية للقائد الإداري :

تعد القيادة من الظواهر الاجتماعية القديمة لما لها من صلة بطبيعة الإنسان، فوجود الإنسان على شكل جماعة يؤدي إلى الحاجة إلى من يقوم بتنظيم أفراد تلك الجماعة، ويعمل على تنظيم العلاقات القائمة بين أفراد الجماعة . ومما لاشك فيه أن فشل الجماعات ونجاحها أو المنظمات على اختلافها يعتمد في الأساس على عنصر القيادة الإدارية .

وقبل الدخول في كفايات القائد ومهاراته لعل من المناسب ذكر بعض التعريفات التي تناولها مختلف الكتاب للقيادة .

وتتعدد التعاريف التي يقدمها بعض الباحثين لمفهوم القيادة ،فهناك من يقول " إنها النشاط الذي يمارسه المدير ليمكن مرءوسيه من القيام بعملهم بفعالية " ،وهناك من يقول إنها " النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه "،وفي تعريف ثالث هي نوع من المسؤولية التي تهدف إلى توحيد جهود ،المرءوسين لتجقيق الأهداف المطلوبة" (العساف، 1994).

وتعرف القيادة بأنها قدرة التأثير في الجماعة لتحقيق الأهداف المبتغاة ، فالذي يميز القائد عن غيره من الأشخاص الآخرين هي قدرته في التأثير في الجماعة وجعلهم يفعلون ما يريد بقبول وارتياح . (خليل ، وآخرون ، 2000)

والقــيادة هي عملية التأثير على الفرد والجماعة لتوجيههم نحو تحقيق غايات المــنظمة وأهــدافها وتركز القيادة على العنصر البشري ، وترتكز على الافتراض القائــل بــأن فعالــية المنظمة تعتمد بشكل رئيسي على حفز الأفراد العاملين وعلى تضافر جهودهم واستغلال قدراتهم . (العميان،2004)

وتعــرف القــيادة بأنها : " قدرة الفرد في التأثير على شخص أو مجموعة وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعة "(المغربي ،1994)

وتعــرف القــيادة أيضــاً بأنهــا :" العملية التي يتم بها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة ". (علي ،2000)

والقــيادة فــي التنظيمات الإدارية الكبيرة والواسعة تعني التأثير في الأفراد وتنشــيطهم للعمل معاً في مجهود مشترك لتحقيق أهداف التنظيم الإداري . على هذا الأســاس ومــن مجموع هذه التعريفات فإن عملية القيادة الإدارية تتضمن العناصر التالية :

1- قائد تتبع له مجموعة من المرؤوسين يمارس التأثير فيهم .
2- مجموعة من الأفراد موحدة جهودهم يضمهم تنظيم معين .
3- أهــداف إداريــة محددة في تنفيذ مهمات عملية القيادة . فيتوقف هذا العنصر على تحقيق أمرين أساسين هما :

أ- توجــيه المرؤوســين وتوحــيد جهــودهم وتحقيق التفاعل الفعال بين مجموعة المرؤوســين وإقــناعهم بعــدم وجــود التعارض بين أهدافهم الخاصة وأهداف المشروع.

ب- تحقيق الهدف الرئيسي المطلوب من مجموعة العاملين التابعين له .

أمــا القائد فقد ذكر آل علي والموسوي (2001) إن هناك تعاريف عديدة من بينها :

القائــد هو الشخص الذي يمثل مركز سلوك الجماعة وهذا التعريف يؤكد على الــتفاف أعضاء الجماعة حول القائد وقيامه بدرجة عالية من عملية الاتصال

داخـــل الجماعـــة ، والقائـــد هـــو الشخص الذي له تأثير ملحوظ على تركيب الجماعة ، أي الشخص الذي يحدث تغيرا في تركيبها أي يحدث تغييرات في مستوى أداء الجماعة

وتتصـــف القيادة الإيجابية بشكل عام كما جاء في زويلف ، (2001) بالصفات التالية :

1- لا بد للقائد أن يضع نفسه موضع مرؤوسيه فيتلمّس مشاعرهم ويدرك الأمور من حيث هي ، كما يرونها ويشعرون بها ويستجيبون لها .
2- ولا بـــد للقائد من أن يبتعد عن اللوم والتجريح إذ أن ذلك من شأنه أن يجرح الشـــعور بالكـــرامة واحترام النفس أمام زملاء العمل ولا ينتج غير البغضاء والحقد .
3- وعلـــى القائـــد أن لا يوهم المرؤوسين بقدراته أو يدعي بما هو ليس عليه إذ سرعان ما يكتشف المرؤوسون كفاءة رؤوسائهم ومهاراتهم .
4- ولا بـــد للقائد أن يكون قريب المنال من مروسيه ، يستطيعون الوصول إليه مـــثلما هـــم قريبون إليه ، وبذلك يستطيع القائد معرفة ما يجري داخل نفوس العاملين فلا يترددون في وضعه بالصورة الكاملة سواء حول العمل أو حول علاقات العمل .
5- وعلـــى القائد أن يتقبل مخاوفهم من دون الاستهانة بها ، وهو يستطيع التغلب على تلك المخاوف بإتاحة الفرصة لهم للتعبير عنها والوقوف على حقيقتها .
6- و يجـــب إبعاد العصابي عن القيادة أو الإشراف ؛ إذ أن فاقد الشيء لا يمكن أن يعطيه .

وتبرز أهمية القيادة في الوظائف التي يمارسها القائد وهي:

1- القائد كمخطط:

تتضـــمن وظـــيفة القائـــد تحديد الأهداف والسياسات وتنفيذها وقيامه بدور المخطـــط ، فهـــو غالباً ما يقرر الطرق والوسائل التي بها تحقق المنظمة أهدافها . ويتضـــمن هـــذا الجانب التخطيط للأهداف القريبة والأهداف البعيدة المدى خطوات المستقبل نحو الهدف المرسوم ، وفي معظم الأحوال يكون القائد هو المقيم للخطة.

وتتطلب هذه المهمة من القائد أن يكون مطلعاً على الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية المحيطة كافة، إضافة إلى معرفته التامة بأوضاع المنظمة وما تضم من طاقات بشرية ومادية، إضافة إلى إجراء المزيد من التشاور مع المرؤوسين وأصحاب الاختصاص. وذلك لضمان نجاح التخطيط .(نور الله، 1992)

2- القائد كإداري منفذ:

يعد تنسيق أنشطة المرؤوسين من أهم الأدوار التي يقوم بها القائد ، فإذا كان يضطلع بالمسؤولية المباشرة في تصميم سياسات وأهداف المرؤوسين أو يشترك فيها مع غيره. إلا ان مسئوليته غالباً هي أن يراقب تنفيذ تلك السياسات. وعلى الرغم من هذه الوظيفة التي يضطلع بها القائد ، إلا أنه عادة لا يستطيع أن ينهض بها بمفرده .

وإنما يوزعها في صورة اختصاصات ومسؤوليات على المرؤوسين. ويحتفظ لنفسه بالإشراف والتوجيه العام.

3- القائد كواضع للسياسة:

يعدّ وضع أهداف المنظمة وغاياتها وسياساتها من أهم الوظائف التي يقوم بها القائد.

4- القائد كخبير :

يتميز القائد في كثير من الأحيان بأنه مصدر المعرفة والخبرة الفنية والإدارية للمرؤوسين ، فالفرد الذي يظهر أحسن معرفة فنية أو إدارية متصلة بحاجات الجماعة هو الذي يصبح قائداً .

5- القائد كممثل خارجي بلسان المنظمة

يقوم القائد بدور الممثل للمنظمة في علاقاتها الخارجية ؛ فهو المتحدث الرسمي باسم المنظمة ، كما أنه يكون مسؤولاً عن المطالب والمهمات الخارجية والاتصالات المختلفة .

6- القائد كضابط للعلاقات الداخلية:

يقوم القائد بوظيفة ضابط للعلاقات الشخصية الداخلية بين العاملين في المنظمة ، لذلك فهو يؤثر في طبيعة العلاقات القائمة فيها.

7- **القائد كمصدر للثواب والعقاب:**

يتوافر لدى القائد السلطة والقوة في منح الثواب أو توقيع العقاب الذي يمكنه مـن أن يمارس نظاماً قوياً وضبطاً واقعياً على المرؤوسين . ويتعلق الثواب والعقاب مباشرة بالعمل الذي يؤديه الفرد وبكفاءته فيه.

8- **القائد كحكم وسيط:**

يـرتبط هذا الدور إلى حد ما بوظيفة القائد كمصدر الثواب والعقاب وبدور الحكم والوسيط بين المرؤوسين في حالة نشوب صراع بينهم. .

9- **القائد كمثل أعلى :**

يعـد القائـد في بعض المنظمات مثلاً للسلوك بالنسبة للعاملين ، كي يدفعهم لتقلـيده فـي النشاط المرغوب فيه والمطلوب ، ويزودهم بنموذج حي لما يجب أن يكونوا عليه.

10- **القائد كرمز للمنظمة :**

تتأكد وحدة المنظمة وتقوى بالوضوح الفكري عند كل عضوٍ فيها ، وهنا يقف القائد كمثال حي ورمز قائم لاستمرار العاملين في أداء مهماتهم .

وفيما يلي نبذة عن الكفايات والمهارات القيادية :

أ: **مفهوم الكفايات**

هناك تعريفات عديدة للكفاية منها :

عـرف درة (1994) الكفايـة الإدارية بأنها :"القدرة على عمل شيء معين بكفاءة عالية وبمستوى عال من الأداء وتتمثل بمعلومات ومهارات واتجاهات" ، بينما يـرى زيـتون (1993) أن الكفاية هي "القدرة على الأداء والممارسة" ،وعرف عبد المعطي (1990) الكفاية :"بأنها معارف عامة ومهارات واتجاهات إيجابية وأداء فعال اكتسـبها شـخص ما وهي ترتبط بسلوكه المؤثر الذي نتعرف إليه بأدائه الظاهري ومعاييـره" ،ويـرى التكريتي وبطرس(1996) أن الكفاية هي "القدرة على ممارسة عمـل أو مجمـوعة من الأعمال بشكل كلي ، يجب أن تتوافر في صاحبها العناصر الآتية:

1) المؤهل أو المؤهلات الدراسية التي يحصل عليها الفرد في تخصص واحد أو أكثر .

2) الخبـرة العلمـية والعملـية الـناتجة عن ممارسة فنية تطبيقية بحيث تكفي للحصول على هذه الخبرة . وتعني الكفاية الاستغناء عن الغير وتقيس الكفاية الجانبـين الكمـي والكيفـي معاً وتوفر الكفاية ما يفي المهمة حقها امتلاك المعرفة الضرورية والمهارات والاتجاهات اللازمة لبلوغ مستوى الأداء .

أمـا مرعـي فقـد عرف الكفاية بأنها القدرة على الأداء والممارسة وتتشكل الكفاية من ثلاثة مكونات رئيسية هي : المكون المعرفي الذي يتمثل في مجموعة من الإدراكـات والمفاهـيم والاجتهادات والقرارات المكتسبة المتصلة بالكفاية، والمكون السلوكي الذي يتمثل في مجموعة من الأعمال المحددة التي يمكن ملاحظتها وتظهر بأفعـال ، والمكون الوجداني الذي يتمثل في العلاقات الإنسانية التي ترافق الأعمال والمعارف . (مياس ، 1996)

وتـرى الدراسـة أن الكفايـة الإدارية تتحدد بستة أبعاد رئيسية هي الكفاية الشخصية والقدرة على اتخاذ القرار بكفاءة وفاعلية وكذلك الاهتمام بالتحفيز والإبداع والقـدرة على التعامل بنجاح مع المجتمع وكذلك القدرة على مواكبة التطور الحديث بالاهتمام بتكنولوجيا المعلومات.

أبعاد مدخل الكفايات :

ظهـر مـدخل الكفايات كمدخل حديث يهتم بمفهوم الوظيفة ويربط بين ما يتعلمه الفـرد وبـين مـا يمارسه في حياته العملية . وقد ظهر مدخل الكفايات في أواخر القرن التاسع عشر ولكنه استخدم حديثا،وتعطي القواميس الانجليزية والالمانية معنى الكفايات كبديل لكلمتي " الكفاءة" و" القدره" وتم استخدام مصطلح الكفايات في الغرب بدايـة مـن اجـل تهنئة موظف الحكومة من قبل السلطات القضائية او القانونية او الرسـمية ، وكذلك للتعبير عن القدرة العملية للمنظمات على تنفيذها عمليات معينه، وفي عقد الثمانينات استخدم الادب الاداري والتجاري كلمة الكفايات بشكل اساسي ، واسـتخدمته اللجـنة الاوروبية والحكومة البريطانية في عقد الثمانينات، وعادة ما يظهـر برنامج الكفايات نظاماً مكوناً من المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية

الراجعة ، وأهم أبعاده :تطوير العنصر البشري واختيار القادة والإداريين على أسس موضوعية بحيث تتوافر لديهم القدرات والمهارات الإدارية الأساسية، التي ترتبط بكفايات قيادية أهمها:

أ- القدرة على معالجة المشكلات الإدارية والحكم السليم على الأمور .

ب- القدرة على استغلال الطاقات الكامنة والخلاقة للقوى العاملة ثم تعبئة الجهود وحفزها وتطويرها .

ج- القدرة على النمو والتطوير السريع .

د- الارتقاء على مستوى المسؤولية القيادية والإحساس بالصالح العام .

ه- القدرة على الاستغلال الأمثل لإمكانات المؤسسة كافة.

و- توافر عنصر المبادأة والمبادرة في العمل الإبداعي .

ز- القدرة على التعامل مع الأساليب التقنية الحديثة لإحداث نقله نوعية متميزة في العملية الإدارية ، (درة ، 1994) .

ولا يمكن الحديث عن الكفايات الادارية دون التطرق الى المهارات القيادية لهذا سيتم استعراض المهارات اللازمة للقائد الاداري:

ب : المهارات

يعد الدور الذي يقوم به القادة الإداريون دوراً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها ، ولكي يقوم القائد الإداري بهذا الدور فلا بد وأن تتوافر لديه مقومات ومعايير وسمات تمكنه من لعب هذا الدور بكفاءة وفعالية ، إلا أن هناك عوامل رئيسة تلعب دوراً كبيراً في القيادة ، يجب على القائد أن يدركها وهي:

1- ما يجب أن يكون عليه القائد الإداري .

2- ما يجب أن يعرفه القائد الإداري .

3- ما يجب أن يفعله القائد الإداري .

ويعتمد نجاح القائد في القيام بدوره المتمثل في وضع المنظمات التي يديرها وأهدافها ، وأن يكون لديه المهارات الأساسية لأداء عمله، ولذلك فقد حاول الباحثون تقسيم هذه المهارات إلى مهارات (ذاتية وفنية وإنسانية وذهنية)، وقد أضاف بعض الباحثين المهارات النفسية الاجتماعية وفيما يلي نبذة عن هذه المهارات كما تناوله

الكتاب والباحثون في (كنعان ، 2004 ، وعلي، 2000، يوسف، 1985 ، والمؤمن وآخرون ، 1997 ، وهيجان ، 1993، العديلي، 1995) .

اولاً :المهارات الذاتية (الفطرية):

وتلعــب الخصائص الذاتية دوراً كبيراً في بناء شخصية القائد الإداري ومن أهم هذه الخصائص :

1- السمات الجسدية :

هــناك ضــرورة لتوافر بعض السمات الجسدية في القائد الإداري ، كالقوة البدنية والقوة العصبية ، فالسلامة الجسدية تعني امتلاك القائد صحة جيده وبالتالي القــيام بواجــبه على الوجه الأكمل ، ويكون قادراً على أخذ زمام المبادرة في قيادة مرؤوسيه.

ومــن أهــم العــوامل المؤثرة في السلامة الجسدية وتعمل على إضعافها ؛ المــرض، والإجهــاد، والروتين الممل ، والاستخدام الخاطئ لتلك السمات ، ولهذه الأســباب كانت الراحة والإنجازات المختلفة ودقة التنظيم الإداري من أهم العوامل التي تحافظ على سلامة السمات الجسدية .

2- القدرات العقلية :

يقصــد بالقــدرات العقلــية مجموعة الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية والاعــتقادات الأساسية لدى فرد من الأفراد ، وهي قدرات تختلف باختلاف البيئات والمجــتمعات.ويشــكل الــذكاء رأس الســمات العقلية ، و هناك ارتباط بين الذكاء والــنجاح في القيادة ، فتوافر السمات العقلية لدى القائد الإداري من شأنها ان تعطيه القــدرة علــى التصــور وعمل المقارنات وتقييم المواقف وتفهم الأمور ومواجهة الصــعوبات والمشــكلات المستجدة والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها في جو تسوده العلاقات الودية مع مرؤوسيه.

3- المبادأة والابتكار :

يقصد بالمبادأة والابتكار تحمّل المسؤولية والإقدام على عمل الأشياء والقدرة على السير في العمل من دون الرجوع المستمر إلى المراكز الإشرافية وترتبط بهذه الســمة ثلاث صفات كالشجاعة والثقة بالنفس وحسم الأمور بالإضافة إلى الابتكار.

فتوفر صفة الشجاعة في القائد الإداري من شأنها ان تمكنه من مواجهة الشدائد بكل قوة وحزم ومن دون تهور أو اندفاع، وتوافر صفة الابتكار والإبداع تمكنه من مواجهة كل ما هو طارئ وغير متوقع بكل قوة وحزم ومن دون تردد، الأمر الذي من شأنه أن ينعكس إيجابياً على المنشأة الإدارية .

4- ضبط النفس :

تعني القدرة على ضبط الحساسية والانفعال أي أن القائد الناجح هو الذي يكون هادئاً ويمتلك الالتزان العاطفي أو الانفعالي ، ويدير نفسه قبل إدارة الآخرين .

ثانياً : المهارات الفنية (المكتسبة):

هذه المهارات يكتسبها الإنسان اكتساباً ولا علاقة لها بالأمور الوراثية، ويقصد بها قدرة القائد الإداري على استخدام معرفته المخصصة وبراعته في استخدام الطرق العلمية والوسائل الضرورية لإنجاز الأعمال وتحسين الأداء ، فالمعرفة الفنية لدى القائد تمكنه من فهم ما يعرض عليه من أمور إضافة إلى فهم المشكلات التي تواجه الفنيين والعاملين ومناقشتهم وتبسيط الأمور والإجراءات إلى اكبر حدٍ ممكن . وتكمن اهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من خلال هذه المهارة الفنية أي ان تكنولوجيا يمثل قوة قادرة على التغلغل في كافة انماط العمل الانساني . وهي بالنسبة للادارة المعاصرة تمثل مصدراً للقوة باعتبارها قادرة على تغيير اشكال واساليب العمل العام بشكل جذري.(منصور،1999)

ويعد هذا النوع من المهارات القيادية مألوفا لأنها أكثر تحديدا من المهارات الأخرى ، إضافة إلى كونها مطلوبة من عدد كبير من القادة والإداريين .

ثالثاً- المهارات الإنسانية :

ويقصد بها قدرة القائد الإداري في التعامل مع مرؤوسيه في محيط العمل من حيث إقامة علاقات طيبة معهم والتعرف إلى حاجاتهم والعمل على تلبيتها والتعرف إلى المعوقات والمشكلات التي تواجههم ومساعدتهم على حلها، إضافة إلى ذلك تحميلهم جزءاً من المسؤولية القيادية عن طريق السماح لهم في إبداء آرائهم وإشراكهم إياه في اتخاذ القرارات الإدارية، فعن طريق ذلك يتمكن القائد من التعرف إلى مواطن الضعف والعمل على إصلاحها ، الأمر الذي من شأنه أن ينعكس إيجابا

علـــى التنظيم .وتعد المهارات الإنسانية من أهم المهارات الواجب توافرها في القائد الإداري ، وذلك لضرورة استخدامها المستمر في مجال العمل ، وبالتالي نقص هذه المهـــارة أو عـــدم توافرها يؤدي إلى فشل القائد في أداء مهماته القيادية.والمهارات الإنســانية لا تعنـــي ان يصبح القائد الإداري عالم نفس ، بل المقصود هو أن تكون لديه القدرة على فهم أنماط السلوك الإنساني حتى يستطيع أن يتعامل مع مرؤوسيه.

رابعاً: المهارات الذهنية ذات الطابع الفكري :

وهـــي قـــدرة المدير على التعامل مع الأفكار والعلاقات المجردة ، وقابليته الذهنـــية علـــى النظر إلى المنظمة بشكل متكامل ، وقابليته على إدراك أو تصور العلاقـــات والـــتفاعلات المتبادلة بين المنظمة المختلفة أيضاً من جهة وبين المنظمة وبيئـــتها الخارجـــية مـــن جهة أخرى ، ويحتاج المدير إلى مهارات فكرية كي يفهم حقـــيقة ما يجري داخل المنظمة وخارجها، ولأن يكون قادراً على التخطيط والتنفيذ والإشراف والتقويم هذه المهارات منها ما هي ذات طابع سياسي وأخرى ذات طابع تنفيذي أو إداري وهي :

1- **المهـــارات ذات الطابع السياسي :** من المعروف أن من أهم وظائف الإدارة العامـــة هـــي تنفيذ السياسة العامة للدولة ، ويقع العبء الأكبر في تنفيذ هذه السياسة على عاتق القيادة الإدارية باعتبارها العنصر الأهم في الإدارة .

لـــذا ينبغي على القائد الإداري استيعاب السياسة العامة للدولة وترجمتها إلى واقـــع عملـــي ، وذلك بالنظر إلى التنظيم الإداري باعتباره جزءا من المجتمع الذي يعـــيش فـــيه ، وتجدر الإشارة إلى أن جزءاً كبيراً من عمل القائد الإداري هو عمل سياسي لذا يجب عليه أن يقوم بمهماته القيادية في إطار السياسة العامة للدولة، التي تهدف بدورها إلى تحقيق الصالح العام .

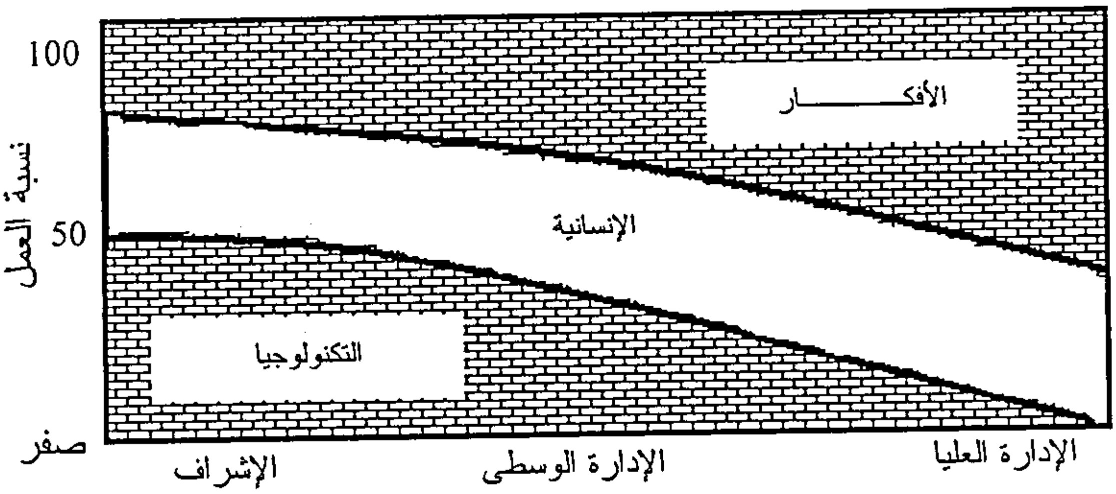
2- **المهـــارات الإدارية :** هناك مجموعة من الأهداف داخل التنظيم الإداري، وهذه الأهداف تتطلب توافر المهارات الإدارية في القائد الإداري للمواءمة بينها .

فـــيقوم بتحقـــيق أهداف المرؤوسين وإشباع حاجاتهم وفي الوقت نفسه يعمل علـــى تحقـــيق أهداف التنظيم فيقوم بالتخطيط والتنظيم واستغلال الطاقات البشرية

وعملية الرقابة والتوجيه واختيار أفضل الأساليب لتبسيط الإجراءات والحد من المركزية والقيام بعملية الاتصال واتخاذ القرارات الإدارية الفعالة .

3-المهارات الفكرية : وهي قدرة المدير على التعامل مع الأفكار والعلاقات المجردة ، إنها قابليته الذهنية للنظر إلى المنظمة بشكل متكامل ، وقابليته أيضا لإدراك أو تصور العلاقات والتفاعلات المتبادلة بين المنظمة المختلفة من جهة، وبين المنظمة وبيئتها الخارجية من جهة أخرى ، ويحتاج المدير إلى مهارات فكرية ليفهم حقيقة ما يجري داخل المنظمة وخارجها ولأن يكون قادراً على التخطيط والتنفيذ والإشراف والتقويم .

وتتفاوت المهارات القيادية من حيث الاستخدام ، حسب المستويات التنظيمية المختلفة ويوضح الشكل رقم (1) الفروق في استخدام مهارات القيادة في المستويات التنظيمية المختلفة .



الشكل رقم(1)

الفروق في استخدام مهارات القيادة في المستويات التنظيمية المختلفة

المصدر : العديلي، ناصر (1995) السلوك الإنساني التنظيمي، معهد الإدارة العامة، السعودية.

خامساً : المهارات النفسية الاجتماعية

تعرف المهارات النفسية الاجتماعية بأنها القدرة على فهم المدير لذاته وللآخرين والعمل معهم في إطار علاقات الجماعة المتبادلة ، وتعد هذه المهارات من المهارات الضرورية بالنسبة للقادة في جميع المستويات لأسباب عديدة منها :

1- الـــدور المهم للقادة والتحدي الذي يواجهونه في القيام بهذا الدور ،وهذا التحدي لا يكمـــن في مشكلة وضع الأهداف أو اتخاذ القرارات وإنما في تلك القرارات التي تتعلق بالتنفيذ، الذي يعتمد على مدى توافر المهارات النفسية – الاجتماعية في بيئة العمل.

2- فقـــدان الثقة في الأنظمة والهياكل التنظيمية كأسلوب لحل المشكلات الإدارية، فمـــن المعـــروف أن بناء المنظمة على أسس سليمة قد يؤدي إلى تحسين أداء المـــنظمة ، إلا أن إعـــادة بناء الهياكل التنظيمية يؤدي في أغلب الأحوال إلى ظهـــور علاقـــات جديـــدة بين الإدارة والأفراد تؤثر في سير أداء المنظمة، وبالتالـــي ظهـــور بعـــض المشكلات الإدارية . وعليه فإن تدريب القادة على المهارات النفسية – الاجتماعية قد يكون أكثر من مجرد تغيير هيكل المنظمة.

3- الـــركود الاقتصـــادي وعـــدم التقدم الوظيفي: يعد تأكيد القادة على المهارات النفســـية = الاجتماعـــية ، خصوصاً ما يتعلق منها بفهم الذات وفهم الآخرين والعمـــل معهـــم مصدر سعادة للجميع في المنظمة ، وهذا ينعكس على أدائهم، فضـــلا عن أن التأكيد على هذه المهارات يعد مصدر تعويض للأفراد في حالة الركود الاقتصادي .

وذكر(هيجان، 1993 و حمام، 2000، و Guirdhan, 1990) أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين على عدد هذه المهارات أو مسمياتها، ولكنهم يتفقون على المهارات التالية:

1 : فهم الذات وفهم الآخرين :

يـــتم العمـــل في المنظمات بمجموعة من الأفراد ، ولكل فرد منهم شخصيته التي تميزه عن الآخرين وتؤثر في أدائه سلباً أو إيجاباً . ويتم وصف شخصية الفرد والحكـــم عليها بإدراك الآخرين لسلوك هذا الفرد في موقف أو مواقف متعددة . لذا فكثيـــرا ما نقوم بوصف الآخرين وتصنيفهم على أساس أن لديهم شخصيات قوية أو ضـــعيفة ، جذابة أو منفرة . ويوصف البعض بأن لديهم ثقة كبيرة بذاتهم ، في حين أن البعض الآخر ليست لديه الرغبة القوية في إثبات ذاته.

وتؤثــر شخصية الفرد سواء أكان رئيساً أو مرؤوساً في علاقته بالآخرين ، وفــي أدائه في المنظمة ، لذا فإن معرفة بناء الشخصية أو الذات يعد أمراً ضرورياً بالنسبة للمديرين ، وذلك بحكم مسئولياتهم عن نجاح أو فشل المنظمة أو الإدارة التي يعملون فيها . وفهم الذات بالنسبة للمدير يمكن أن يتحقق به الوعي بطبيعة القيم التي يعتقدها ، وكيف تشكلت هذه القيم وكيف يمكن نقلها للآخرين .

إن معــرفة القائد الإداري للقيم التي تؤثر في سلوكه ، ذات أهمية بالغة لأنها تساعده على :

فهــم ذاتـــه، وتحديد مجال اهتماماته ، وتعديل هذه الاهتمامات وتطويرها ، وفهــم سلوك الآخرين وتفسيره وكذلك التخطيط لمستقبله الإداري بدلا من أن تكون تصرفاته ردود أفعال لتصرفات الآخرين .

2: حصول القائد على اعتراف به وقبول الآخرين له كقائد إداري :

إن القائـــد هــو ذلك الشخص الذي يستطيع أن يقدم نفسه للآخرين ويجعلهم يرجعون إليه ، لأن لديه من الخصائص ما يجعل الآخرين يقتنعون بإدارته وقيادته. ولعــل مــن أهــم ما يمكن للمدير عمله في هذا الصدد تقديم ذاته للآخرين بطريقة صحيحة ، أي قدرته على التحكم في الانطباع الذي يتركه لدى الأفراد الذين يتعامل معهم في إدارته ، سواء أكانوا رؤساء أم كانوا زملاء .

يســعى كل مدير إلى أن يكون انطباعه إيجابياً لدى الآخرين ، غير أنه كثيراً ما يساء فهم تصرفه ، الأمر الذي يولد انطباعا سلبياً عنه .

ومــن أجل التحكم في الانطباع الذي تتركه لدى الآخرين والذي يعزز عملية الاعتراف به كقائد إداري ، يجب عليه مراعاة مجموعة من مظاهر السلوك ، وذلك على النحو التالي :

(أ) الاهتمام بمظهره الخارجي:

إذ إن أول مــا يلفت نظر الآخرين هو المظهر الخارجي المتمثل في اللباس ، وأســلوب المقابلة، وطريقة الجلوس، ونبرة الصوت، فإذا لم تكن هذه الأشياء مقبولةً لــدى الآخرين فإنها ربما لا تعطي صورة حقيقية عنه ، وربما أوجدت انطباعاً سيئاً لدى الآخرين .

(ب) تقديم صورة واضحة عن رؤيته المستقبلية :

يسبب الغموض وعدم قدرة الآخرين على معرفة ما يريده القائد بسبب وجود فجوة بين القادة وبين مرؤ وسيهم . ويمكن إزالة هذا الغموض من خلال قيام القائد بتقديم صورة واضحة عن رؤيته أو تصوره لما يجب أن تكون عليه الإدارة أو المنظمة في المستقبل ، وماذا يتوقعه من الأفراد الذين يشرف عليهم في تحقيق هذا التصور . وهنا تبرز مهارة القائد في نقل التصور إلى الآخرين وجعلهم يتقبلونه كهدف من أهدافهم ويسعون إلى تحقيقه .

(ج) التفاؤل :

ان معظم الناس الناجحين هم أناس متفائلون ، لأن التفاؤل لا يبعث على اليأس في نفس الشخص بل يعطيه أملاً في تحقيق الأهداف التي يصبو إليها . والقائد بحكم مركزه هو نموذج أو قدوة لمن هم من حوله ، وبالتالي فإن تفاؤله ينعكس على سلوك الآخرين ويوجد لديهم الحافز لمواصلة الجهد من أجل تحقيق الأهداف المرسومة .

(د) الحزم والثبات في اتخاذ القرارات :

على المدير عدم التذبذب في آرائه ومواقفه في الأمور التي يناقشها مع الآخرين، وعليه أن يبدي نوعاً من الثبات والدفاع عن حقوقه من دون هضم لحقوق الآخرين .

(هـ) الدبلوماسية في العلاقات مع الآخرين

ويقصد بها القدرة على إيجاد علاقة قوية ومتوازنة مع الآخرين . إن الأعمال في المنظمات أو الإدارات لا تدار فقط بالقواعد والأنظمة وإنما بالدبلوماسية الجيدة مع الآخرين . وتتم الدبلوماسية الجيدة من خلال علاقة القائد الجيدة بموظفيه وعلاقته بزملائه ، التي يجب أن تبنى على التعاون .

3: استخدام مصادر التأثير على الآخرين بفعالية :

وتعد القوة أو النفوذ إحدى المهارات التي يحتاج إليها القادة للتأثير على الآخرين، وبالتالي يمكنهم تحقيق أهداف إدارتهم أو منظماتهم. وفي الحقيقة فان قوة التأثير تعد إحدى مصادر الفروق بين القادة التي لا يمكن تجاهلها في العمل الإداري.

4: بناء الجماعات الفاعلة والعمل معها :

يعــد العمــل مع الجماعات من أهم المهارات الضرورية ، إذ لا يمكن للقائد وحــده أيــاً كانــت كفاءته أن يقوم بجميع وظائف القيادة ، إذ لابد من وجود أفراد آخرين يعتمد عليهم ويشاركهم في عمل الخطط واتخاذ القرارات وتنفيذها .

5 : القدرة على الاتصال الجيد :

يعــد الاتصــال كمهارة أمراً ضرورياً للقائد في أداء عمله . فالقائد في أي مستوى إداري يتوقع أن يكون فاعلاً في عملية الاتصال ، لأن الاتصال يعد الوسيلة التــي بواسطتها يقوم القادة بوظائف الإدارة. كما أن الاتصال يعد أمرا أساسيا في نجاح أداء المهارات القيادية النفسية –الاجتماعية المتمثلة في فهم الذات والآخرين ، والتأثير والعمل الجماعي .

العوامل التي تساعد في زيادة مهارات القيادة :

1- القــدرة علــى مخاطبة الجماعة : ويعني ذلك الاتصال مع الأفراد والجماعات والتعامل معهم بمقدرة وكفاءة .
2- إتقان أساليب عمل اللجان وما هو في حكمها .
3- ممارســة العلاقــات الإنســانية : وتــدخل في نطاقها مساعدة المرؤوسين في الانــدماج بجماعــات العمــل وتكــوين فــريق متجانس ومتعاون ومشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات .
4- ممارســة العلاقات العامة :العمل قدر الإمكان على تخفيف المؤثرات الخارجية التي تؤدي إلى عدم الاستجابة ،أو تجاهل الأوامر .
5- إتقان أساليب إجراء المقابلات .
6- التعــرف إلــى أســاليب البحث: وذلك بأن يلم بشكل شامل من دون الخوض بالتفاصيل وذلك بهدف متابعة ما يقوم به المختصون بداخل المنظمة وخارجها.
7- مواجهة المشكلات واتخاذ القرارات .

وبما أن هذه الدراسة تناولت البحث في الكفايات الإدارية للولاة كحكام إداريين فإنه لابد من التطرق إلى الإدارة المحلية بشكل عام وتطبيقاتها في سلطنة عمان.

3.2: الإدارة المحلية

الإدارة المحلية :"أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة يقوم على فكرة توزيع السلطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية، وذلك لغرض أن تتفرغ الأولى لرسم السياسة العامة للدولة، فضلا عن إدارة المرافق القومية في البلاد وأن تتمكن الأجهزة المحلية من تسيير مرافقها بكفاءة وتحقيق أغراضها المشروعة فهي تعني باختصار توزيع الوظيفة الإدارية بين الأجهزة المركزية والمحلية بما يمكّن الأخيرة من إدارة مرافقها في النطاق المرسوم قانوناً. (حبتور، 2000).

ويعرف الرواشدة (1987) ان الإدارة المحلية " مجموعة الوحدات والأجهزة الإدارية أياً كانت صورها وعلى اختلاف مستوياتها الموجودة في الدولة ، التي تكون في مستوى أدنى من الحكومة القومية في الدولة الموحدة ومن حكومة الولاية في الدول الاتحادية".

وتعد اللامركزية جوهر الإدارة المحلية من الناحية التطبيقية وفي ضوء التعريف السابق فان المحلية صفة يمكن أن تتصف بها وحدات الإدارة المحلية التقليدية كالبلديات والولايات والمحافظات وفروع الوزارات والمؤسسات في المناطق على اختلاف مستوياتها، على اعتبار أنها جميعا وحدات تقوم على تقسيمات جغرافية.

وعــرفها جمــيل(1984) بأنها "أسلوب من أساليب الإدارة حيث يقسم بموجبه إقليم الدولــة إلــى وحــدات محلية يشرف على إدارة كل وحدة منها مجلس يمثل الإرادة العامة لسكان تلك الوحدة ، وتستقل هذه المجالس بموارد مالية ذاتية وترتبط بالمركز بعلاقات يحددها القانون".

ويعرفها سالم(1996) بأنها عبارة عن "التنازل عن سلطات محددة لمؤسسات محلية يمارسها مسؤولون محليون منتخبون".

وعرفها المعاني وفارس ، (2000) بأنها "رقعة جغرافية مأهولة أنشئت وفق تقسيمات سياسية وإدارية بموجب قانون، تدير أمورها سلطة محلية بمشاركة السكان المحليين مستمدة سلطتها من الحكومة المركزية ".

4.2 نشأة الإدارة المحلية:

هـناك اختلاف بين الدول في نظمها الإدارية وقوانين تنظيم الإدارة الحكومية وفقاً لاختلاف الأنظمة السياسية فيها ومدى تقدمها ، كما أن المراحل التاريخية التي مـرت بها تلعب دوراً مهماً في نوع الإدارة العامة وأسلوبها، ويتضح هذا الاختلاف لـدى إجـراء المقارنة بين عدد من النظم الإدارية في بعض الدول ويعود ذلك إلى الوظائـف التي تقوم بها الدولة طبقاً لدساتيرها ونظمها السياسية وفلسفتها الاجتماعية والاقتصـادية ، ولـذلك فـإن الإدارة المحلـية موجـودة ويتسع مجالها في الدول الديمقراطية أكثر من بقية الدول .

وهناك أسباب متعددة أدت إلى نشوء نظام الإدارة المحلية هي:

1- تزايد وظائف الدولة:

تقـوم الدولـة الحديثة على خدمة ورفاهية مواطنيها في مختلف المجالات ، ونتـيجة لهذا الحجم الزائد من الخدمات التي تقدمها الدولة من ناحية ونتيجة للاتساع الجغرافـي مـن ناحـية ثانية ، يبدو من الصعوبة بمكان أن يلقى العبء على كاهل السـلطة المركـزية التـي لن تكون قادرة على تقديم هذه الخدمات على نحو فعال وبأسـلوب يـتلاءم مـع الخصائص البيئية لكل منطقة، فحينما كانت أنشطة الدولة محدودة كان يمكن أن تدار وتؤدي من العاصمة ، ولكن في ظل التقدم الفني وارتفاع مستوى المعيشة والنمو السكاني وزيادة ضغط الرأي العام والتوسع الكيفي في حقوق المواطنـين اتسـعت دائرة الأنشطة ، وأصبح تنفيذ هذا الحجم الضخم من الخدمات بواسـطة أجهزة مركزية ليس فقط مكلفاً ولكن مستحيلاً من ناحية الإمكانات العملية لأداء الخدمة.

ومـن هنا يأتي دور أجهزة الحكم المحلي في مساعدة السلطة المركزية على تقـديم جانـب من هذه الخدمات في ضوء الفصل بين الخدمات التي تؤدي بواسطة مـرافق ينبغـي أن تظل قومية الطابع لخطورتها أو لاعتبارات فنية خاصة ، وبين الخدمات التي يمكن أن تتولاها مرافق وأجهزة محلية الطابع

2 – تنوع أساليب الإدارة تبعا للظروف المحلية:

ممـــا لا شك فيه إن الإدارة المركزية لدى قيامها بأداء الخدمات تضع أنماطا وأســاليب متشابهة تطبق على جميع المواطنين بالتساوي ولا تتأثر الخدمات القومية باتــباع هذه الأساليب ، إلا أن الأمر يختلف بالنسبة للخدمات المحلية نتيجة للتفاوت بــين المناطق الجغرافية في البلد الواحد ، الذي يستوجب تباين الأساليب المتبعة في أداء الخدمات واختلافها.

3- الإدارة المحلية أكثر إدراكا للحاجات المحلية:

يسعى نظام الإدارة المحلية إلى مشاركة اكبر عدد ممكن من السكان المحليين فــي إدارة شــؤونهم ، فهــم أقــدر من موظفي الإدارة المركزية على تفهم حاجات المواطنين ورغباتهم في منطقتهم ، وحل مشكلاتهم.

4- إبراز القيادات وتدريبها :

يعــد الحكــم المحلــي المورد الحقيقي للقيادات الإدارية ومدرسة نموذجية لتدريبها وتأهيل الممتاز منها لتقلّد مناصب أعلى على المستوى المركزي، فكثير من القــيادات السياسية العالمية برزت على مستوى الدولة المركزية بعد أن ظهرت على المستوى المحلي ، وينطبق ذلك بوجه خاص على كثير من رؤساء الولايات المتحدة الأمريكية الذين كانوا حكاماً لولايات قبل رئاستهم للدولة.

5- العدالة في توزيع الأعباء المالية:

لا يؤدي قيام الإدارة المركزية بإدارة المرافق العامة والمحلية إلى تحقيق العدالة فــي توزيع الأعباء المالية بالنسبة لدافعي الضرائب ، وذلك لأن الحكومة المركزية تقــوم بتوزيع الأموال المجمعة لديها على المرافق العامة ، الأمر الذي قد يؤدي إلى تضــرر بعــض المرافق والأفراد من هذا التوزيع ، أما في حالة تبني نظام الإدارة المحلية فان توزيع الأموال يتم بإرادة أهالي الوحدات الإدارية

6- تبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين:

يســاعد وجود الهيئات المحلية على تبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين الإداري ، بحل المشكلات المحلية محليا بدلا من الرجوع إلى الحكومة المركزية.

7-التطبيق العملي للديمقراطية:

يتـيح نظـام الحكم المحلي لأهالي كل منطقة الفرصة لحكم أنفسهم بأنفسهم ، وأن يفرزوا قياداتهم المحلية القادرة على تمثيل إرادتهم .وإذا ما تمت إدارة الخدمات المحلـية بمجلـس منـتخب كلـه أو أكثريته من أبناء المنطقة فان ذلك يوفر فرصا للمناقشـة وتبادل الآراء وعند الوصول إلى قرار على أساس التصويت فان الجميع سيسهم بشكل فعال على نجاح تنفيذه لأنه يمثل إرادة الأغلبية.

8- دعم البناء الاجتماعي والسياسي والاقتصادي للدولة:

يساعد الحكم المحلي في هذا المجال من زوايا عديدة أهمها :

تحقـيق الـتوازن الحضـاري بين المناطق المختلفة عن طريق توزيع الإمكانات والموارد والخدمات بطريقة تمنع قيام مناطق غنية وأخرى فقيرة،أو مناطق عليها طلـب وأخرى يوجد عزوف عنها . ومنع ظهور اتجاهات تسلطية أو سيادية من جانـب العاصمة أو المناطق الأكثر تقدما على المناطق الأخرى ، وكذلك تحقيق الـتلاحم بين الجهود الشعبية والجهود الحكومية ، فينعدم الإحساس بفقدان الانتماء مـن جانب الشعب كما ينعدم الإحساس بالتسلط والتفرد من جانب الحكومة على الـنحو الـذي يفجـر الطاقـات مـن أجل مصلحة مشتركة هي مصلحة الوطن والمـواطن من دون أزمات ثقة وعقد نفسية متراكمة.(إدريس، 2003، والشيخلي، 2001 ، والمصري ، 1986)

5.2 أهداف الإدارة المحلية

تهدف الإدارة المحلية إلى خدمة المواطن ، فهو الوسيلة والغاية من كل نشاط إداري . ويقـع علـى عاتـق أي جهـاز إداري توفير اكبر قدر من الاستقرار والطمأنينة لأكثر عدد ممكن من الناس ، والارتقاء بالمواطنين . ويرتبط هذا الارتقاء بالخدمات التي تقدمها الدولة ، مما يفرض عليها العمل على تحديث الجهاز الإداري لأداء الواجـبات الموكولة إليه بأفضل ما يمكن ، ولا يمكن للجهاز الإداري من أداء المهمات بشكل متكامل من دون الأخذ بنظام الإدارة المحلية، التي تعد حجر الأساس فـي إصـلاح الحياة الإدارية، والإفادة من أهم سمات التنظيم الإدارية والتخصص وتقسـيم العمـل ؛ فـالإدارة المحلية توفر ميزة التخصص بالتقسيم الجغرافي لإقليم

الدولـــة إلى وحدات إدارية يسهل إدارتها وتنظيم نشاطها، ولابد أن يؤخذ هذا التقسيم في الحسبان: الكثافة السكانية، والموارد الطبيعية والخصائص الجغرافية.

وفـيما يلي نبذة عن أهداف الإدارة المحلية من مختلف وجهات نظر كتّاب الإدارة المحلية . (حبتور، 2000، والمعاني وأبو فارس ، 2000، والرواشدة 1987)

الأهداف الإدارية

تتمـثل الأهداف الإدارية في تأهيل المجتمع المحلي، للدخول والانسجام مع المـنظومة السياســية والاجتماعية للدولة كلها ، وإدراكه بأهمية ممارسته الإدارية ، كمهمــة محلــية وطنية ، تعمل على تخفيف العبء عن كاهل السلطة المركزية في المجـال الإداري.فالسـلطة المركزية مهما كانت كفاءة أجهزتها الإدارية وتعددها لا يمكنها أن تضطلع بكل نشاطات الدولة المنتشرة في أرجاء البلاد كافة. ومن هنا كان نظــام الإدارة المحلــية الأداة الفعالة للمساهمة في إدارة النشاطات المحلية ، وإتاحة الفرصــة للســلطة المركــزية كي تتفرغ للمسائل القومية المتمثلة في رسم السياسة العامــة ومــراقبة تنفيذها.وتقوم الإدارة المحلية كوسيلة حيوية للإصلاح الإداري ، فالدولــة النامــية، وجــدت فــي هذا النظام وسيلة فاعلة للبدء في إصلاح أجهزتها الإدارية، في القضاء على الروح البيروقراطية التي تسود الجهاز الإداري ، وتنويع أســاليب النشــاط الإداري وتبسيط إجراءاته ، وقربه من المستفيدين منه، وهم أبناء المجتمع المحلي.

الأهداف السياسية للإدارة المحلية

تــتأكد هــذه الأهداف بإتاحة الفرصة للمواطنين للمشاركة في إدارة الشؤون العامــة، وتوســيع قاعدة الممارسة الديمقراطية من ناحية، كما تعد مدرسة لتدريب الناخبــين وتثقيفهم سياسياً لممارسة هذا الحق ، الذي يساعد على تنمية قدرات بعض الشخصــيات المحلــية القــيادية المؤهلة للمشاركة السياسية على المستويين المحلي والوطني.

الأهداف الاقتصادية للإدارة المحلية

يمكن إيجازها بالأهداف التالية :

1- توفــر القــرارات التــي تتخذ محليا بدلا من صدورها عن الإدارة المركزية الوقت، وترشد التكلفة والإنفاق، وتحسين إنجاز العمل.

2- يحقــق حصر إنفاق معظم عائدات المجالس المحلية في مناطقها العدالة في الإنفاق ويسهم في تنميتها والنهوض بها.

3- يســهم إشراك المواطنين والهيئات المحلية في تقدير الحاجات ورسم الخطط في تسارع إنجاز التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

4- يســهم توافــر تمــويل محلي في سد جزء من تكلفة المشروعات والأعمال المحلية، ويساعد الدولة ولا يثقل على الخزينة المركزية.

5- تشــجيع مواطنــي المــناطق المحلــية على الإسهام مع سلطاتها المحلية في مشروعات استثمارية تعود عليها بالفائدة والخير.

الأهداف الاجتماعية للإدارة المحلية

وكذلك يمكن إيجازها في الأهداف التالية :

1- مراعاة احتياجات السكان ورغباتهم ومصالحهم في المناطق المحلية بما يلائم ظروفهم المحلية ويؤدي إلى رفع مستواهم الاقتصادي والاجتماعي .

2- خلــق المزيد من فرص العمل للمواطنين في مناطقهم والحد من هجرتهم إلى العاصمة والمدن الكبرى والحد من البطالة.

3- التخفيف من آثار العزلة التي تفرضها المدنية الحديثة على الأفراد بعد اتساع نطاق التنظيمات الحديثة ..

4- تنمــية القــيم الاجتماعــية والثقافية باستحداث مشروعات تسهم في النهوض الثقافــي والاجتماعــي للمدينة مثل استحداث المسارح والمتاحف والمكتبات ومؤسسات رعاية الشباب.

6.2 الحكم المحلي

عــرف محمــد (2002) الحكــم المحلي بأنه :" أسلوب للامركزية السياسية ويتضــمن توزيــع الدولــة لــبعض سلطاتها التشريعية والتنفيذية والقضائية لصالح المــناطق التــي تتمــتع بالحكم المحلي ويقوم الدستور بتنظيم العلاقة بين السلطات المركــزية وفروعها سواء كانت هذه الفروع ولايات أو أقاليم أو محافظات وغيرها من التسميات المتبعة في كل دولة .

ويعرف العكش (1988) الحكومة المحلية بأنها :" جميع الوحدات الحكومية التــي دون مســتوى الحكــومة القومية في الدولة الموحدة أو دون مستوى الحكومة القومية وحكومة الولاية في الدول الاتحادية ".

ويتطلب وجود حكم محلي وتطبيقه الأخذ بالاعتبار تباين المجتمعات المحلية ومصالحها ،كما يستوجب إيجاد أنظمة إدارية تكون ملائمة للمجتمعات المحلية تترك فــيها الحرية للوحدات المحلية لإدارة شؤونها بنفسها ضمن نظام لا يسمح إلا بأقل قــدر مــن الــتدخل من جانب الحكومة المركزية ، وذلك لتلبية اكبر قدر ممكن من الاحتــياجات المحلــية .وينتج من هذا منح صلاحيات متفاوتة للمدن والقرى لتقديم الخــدمات وإنجاز المشروعات ضمن حدودها الجغرافية ، وبوجود شخص مسؤول يقــوم بالإشراف على المدينة أو القرية ومجلس بلدية يتم اختيارهم من سكان المدينة أو القرية .

وبــناء على تعريف هيئة الأمم المتحدة فان الحكم المحلي "يعود إلى التقسيم السياســي لدولــة أو ولايــة ، وفــي حالة النظام الفيدرالي الولاية التي يتم إيجادها بموجب القوانين وهي المتمتعة بقدر كبير من السيطرة على الأمور المحلية بما في ذلك سلطة فرض الضرائب وتوظيف الأفراد .

وتتطلب طبيعة الحكم المحلي اتخاذ القرارات في أماكن وجود هذه المصالح والمؤسسات وبأساليب مناسبة لذلك المجتمع المحلي .ويتطلب هذا الأمر إيجاد أنظمة إداريــة ملائمــة للمجتمعات المحلية يترك لهم الحرية لإدارة شؤونهم بأنفسهم ضمن نظــام لا يســمح إلا بأقل قدر من التدخل من الحكومة المركزية . ويؤدي مثل هذا الــنظام إلــى تنفيذ الرغبات المحلية لمجتمع الوحدة المحلية بواسطة هيئات محلية

منتخبة لتلبية الاحتياجات المحلية.ويجمع هذا التعريف بين التنظيم الإقليمي والأجهزة الإدارية. (محمد، 2002).

7.2 أهداف الحكم المحلي:

يهدف الحكم المحلي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف السياسية وقد لخص (إدريس، 2003) أهداف الحكم المحلي بما يلي :

1- تحديد مشكلات كل إقليم وإيجاد الحلول له فمن المعروف أن هناك اختلافات في طبيعة المشكلات والمصالح والتطلعات من إقليم إلى آخر، فما يمثل أولوية أولى بالنسبة لسكان منطقة ما لا يعني شيئاً لسكان منطقة أخرى.

2- وكذلك يعمل الحكم المحلي على تكثيف العلاقة والارتباط بين جهاز الحكم وبين القضايا التي تهم المواطنين.

3- ويحقــق الحكــم المحلي تمثيلاً مباشراً لأهالي الإقليم في إدارة شؤونهم ، وبذلك فانــه يعمــل علــى الحــد من الروتين ويختصر القنوات الطويلة والمعقدة التي تســتدعي السير فيها لتوصيل آراء أفراد الشعب وتطلعاته واحتياجاته إلى صناع القرار.

4- يعطي الحكم المحلي المسؤولين سرعة اتخاذ القرار، والمبادأة والابتكار، ويعمل على تنمية فرص ظهور القيادات ،وإتاحة الفرصة لتدريبها .

5- وكــذلك يوفر الحكم المحلي للمواطنين الفرصة للتدريب على ممارسة العمل ، حيث يتفاعل أعضاء المجالس المنتخبة معاً ،ويتبادلون الخبرات فتصقل كفاءاتهم، كما أن تجديد عضوية المجالس يتيح الفرصة دائماً لتجديد للقيادات الحالية.

6- ويحقــق الحكم المحلي تنافساً شريفاً بين المحليات في سبيل النمو والازدهار بما يحقق في النهاية أفضل النتائج بالنسبة للمجتمع كله.

7- وكــذلك تأكيد كرامة المواطن وحريته وحقه في إدارة شئونه من خلال مشاركته المباشرة في إدارة وحدته المحلية، وإحساسه بتأثيره المباشر على تلك الإدارة.

8- كــذلك فإن الحكم المحلي يتيح الفرصة لأن يكون حجم الجهاز الإداري معقولاً ، ولا يتضــخم بدرجة تعوق فاعليته ،وبالتالي ترتفع كفاءة الجهاز الحكومي عامة، ويرفع مستوى الخدمات التي يقدمها هذا الجهاز إلى المواطنين.

المحلـــية وإدارتها في كل منطقة في الدولة بوساطة سكان المنطقة أنفسهم على نحو يـــتفق مع مصالحهم ، وذلك عن طريق هيئات محلية مسؤولة ، لها شخصية معنوية وتتمتع بالاستقلال الذاتي وتمثل الأهالي ، ويتم اختيار أعضائها أو معظمهم بطريقة الانتخاب.

ويتضح من التعريف السابق أنه يتفق تماماً مع تعريف الإدارة المحلية فالمصطلحان متـــرادفان ويعـــزز هذا الاتجاه أن النظام المحلي في فرنسا يسمونه الإدارة المحلية وفـــي بـــريطانيا يسمونه الحكم المحلي مع أن كلا النظامين يعبران عن اللامركزية الإقليمية.

الاتجـــاه الثانـــي : يـــرى أصـــحاب هـــذا الاتجاه بأن الإدارة المحلية والحكم المحلي مصـــطلحان غيـــر متـــرادفين على الرغم من أنهما يعبران عن أسلوب واحد من أســـاليب التنظـــيم الإداري . ويـــرى أصـــحاب هـــذا الاتجاه أن الخلاف بين كلا المصـــطلحين ليس مجرد خلاف لفظي ، فكل مصطلح يعبر عن نظام معين يتميز عـــن الآخر بمجموعة من الخصائص والسمات . إلا أنهم يحصرون النظامين في نطـــاق دائـــرة التنظـــيم الإداري أي أنهم يعتبرون النظامين من أساليب هذا التنظيم ويجســـدان أسلوباً واحداً هو اللامركزية الإقليمية . وقد اختلف الباحثون ضمن هذا الإطـــار في بيان المعيار، الذي يحدد اعتبار أسلوب اللامركزية الإقليمية معبراً عن نظام الإدارة المحلية أو المعيار الذي يعبر عن نظام الحكم المحلي .

الاتجـــاه الـــثالث: يـــرى أصحاب هذا الاتجاه أنَّ اصطلاحي الحكم المحلي والإدارة المحلـــية يعبر كل منهما عن نظام يختلف أحدهما عن الآخر. وهذا الاختلاف يكمن في طبيعة كل منهما وجوهره، وليس في مدى السلطات والاختصاصات التي تخول لكـــل مـــنهما. فـــالحكم المحلي شكل من أشكال اللامركزية السياسية، بينما الإدارة المحلـــية شـــكل مـــن أشكال اللامركزية الإدارية.(حبتور، 2000، والمعاني وأبو فارس، 2000)

وعليه فإن هنالك فرقاً كبيراً بين مصطلح الإدارة المحلية والحكم المحليكما جاء في (حبتور،2000، و المعاني،2000) و يمكن توضيحه بالجدول التالي :

الجدول رقم (1)

معايير التمييز بين مصطلح الإدارة المحلية والحكم المحلي

وجه الاختلاف	الإدارة المحلية	الحكم المحلي
النشوء	تنشأ بموجب القانون	تنشأ بموجب الدستور
الارتباط	ترتبط بالتنظيم الإداري للدولة وبناء على ذلك، تعد أسلوباً من أساليب التنظيم الإداري	يرتبط بشكل الدولة، ويعد أسلوباً من أساليب التنظيم السياسي
الوظيفة	مارس جزءاً من وظيفة الدولة الإدارية فقط	يمارس وظائف تنفيذية وتشريعية وقضائية
مدى ثبات الاختصاص	الاختصاصات قابلة للتغيير سواء بالزيادة أو النقصان	الاختصاصات ثابتة نسبياً
الرقابة	تخضع لرقابة وإشرافها السلطة المركزية	يخضع لرقابة غير مباشرة من السلطة المركزية

9.2 الإدارة المحلية في سلطنة عُمان :

تشكل الإدارة المحلية في سلطنة عمان أحد ركائز البناء الإداري في السلطنة لكونها ترمز إلى الامتداد التاريخي والتراثي في حياة المجتمع العماني . فقد مارست المجتمعات القبلية في عمان الإدارة المحلية بمجالس الشيوخ الذين كانوا يقومون بتصريف شؤون هذه المجتمعات وتنظيم مصالحها ورعايتها.

وقد بدأت عمليات التغيير والتطوير في البلاد مع انبثاق فجر النهضة المباركة في العام 1970 م وظهور الدولة العصرية في سلطنة عمان ، وكان على راس هذه المجالات التي هدف إليها التغيير والتطوير حقل الإدارة باعتبارها الأداة المحركة ووسيلة التغيير المنشود .وقد تمثل ذلك في عملية تأسيس الجهاز الإداري للدولة في المواطن التالية :

أ- تنظيم الأنشطة التقليدية للدولة .

ب- إنشاء الوزارات الأساسية للخدمات .

ج- إنشاء وزارة التنمية لتولي الأنشطة الاقتصادية .

د- إنشاء المجالس المتخصصة .

ه- إصدار القوانين المنظمة لأنشطة الدولة .

وقد نظم المرسوم السلطاني رقم (75/26) الصادر في عام 1975 قانون تنظيم الجهـاز الإداري للدولة الذي تم بموجبه تعريف الجهاز الإداري في الدولة، وتحديد الأساس القانوني لاستحداث اختصاصات وحدات الجهاز الإداري في الدولة وإلغائها وحـدد المرسـوم السـلطاني رقـم (6/ 91) الصادر في 3 شباط 1991 وتعديلاته بالمرسـوم السـلطاني رقـم (87/ 91) الصادر في 30 تشرين الأول 1991 التقسيم الإداري للسـلطنة، إذ تم تقسيم السلطنة إلى ثلاث محافظات ،وخمس مناطق رئيسية يتبع كلاً منها عدد من الولايات التي يبلغ مجموعها (59) تسعةً وخمسين ولاية على مستوى السلطنة وفقاً للتقسيم الإداري الآتي . (تبوك، 2001)

1- محافظة مسقط وتتبعها (6) ولايات

2- محافظة ظفار وتتبعها (9) ولايات ..

3- محافظة مسندم وتتبعها (4) ولايات.

4- منطقة الظاهرة وتتكون من (5) ولايات.

5- منطقة الباطنة وتتكون من (12) ولاية .

6- منطقة الداخلية وتتكون من (8) ولايات .

7- منطقة الشرقية وتتكون من (11) ولاية .

8- منطقة الوسطى وتتكون من (4) ولايات.

10.2 نظام الولايات والمحافظات في سلطنة عمان :

تعـد المحافظات قمة نظام الإدارة المحلية في السلطنة بدليل الدرجة الوظيفية للمحـافظ؛ فهـو وزيـر في كل من محافظة مسقط ومحافظة ظفار، وبدرجة وكيل بالنسـبة لمحافظ مسندم .وبالرغم من أنه يمكن اعتبار المحافظات شريحة واحدة من شـرائح الإدارة المحلـية، إلا أنهـا تختلف في بعض الأوجه فيما بينها، ولكل منها مميزاتها الخاصة التي تخلق لها شخصيتها الذاتية. وبالرغم من أوجه الاختلاف فان اختصاصـات المحافظـين لا تخـتلف فـي جوهـرها وان اختلفت في التفاصيل. (غبوش، 1994)

ويعـــد نظـــام الـــولايات والمحافظات أحد أنواع اللامركزية الإدارية، ويمثل التقسيم الإداري للدولة في سلطنة عُمان، وتكون المحافظة المركز الرئيسي لمجموعة من الولايات وفقاً للتقسيم الجغرافي المعروف. ونظام الولايات هو همزة الوصل بين المواطنـــين والحكـــومة المركـــزية فـــي جمـــيع الأمور المتعلقة بالمجتمع العماني (الخصيبي، 2004).

وتعود أهمية نظام الولايات والمحافظات لكونه الأسلوب الذي به يمكن للفرد أن يلتـــزم بالحقـــوق والواجـــبات وفقاً لما تفرضه عليه مبادئ القانون بشكل عام ، ويمكن تحديد أهمية نظام الولايات بما يلي :

أ – تبسيط مهمات الحكومة :

لقد فرض تنوع مهمات الدولة وتوسعها الكبيرفي توزيع هذه المهمات وتبسيط العمل بها لتفادي الكثير من معوقات نجاح خطط التنمية .ولقد قسمت السلطنة اداريا الـــى تســـعة مناطق وتسعه وخمسين ولاية، ويرأس كل مجموعة من المدن والقرى محـــافظ أو والٍ يشـــرف علـــى هذه المجموعة إدارياً، وبذلك يكون ممثلاً للحكومة ومـــنفذاً لمهماتها المتمثلة في الإشراف الكلي على محافظات السلطنة وولاياتها كافةً، ويهدف هذا الإشراف التفويضي إلى التبسيط ومساعدة مؤسسات الدولة وإداراتها في العمـــل بصورة منتظمة. وتستوجب التنمية المحلية وجود قاعدة مرفقة أساسية تعتمد على مركز للتوصية والإرشاد داخل منطقتها. (الخصيبي،2004)

ويتطلب نجاح العملية اللامركزية في نقل الخدمة للمواطنين. التنسيق بين فروع المؤسســـات والإدارات الحكومية كافة ويحتاج لضمان نجاح هذا التنسيق إلى مركز ينطلق منه بهدف تقريب وجهات النظر المختلفة، ونقل رأي المواطن والدفاع عنه.

ب– تسهيل مصالح المواطنين :

يعـــد إيصال الخدمة للناس بسرعة أو الإشراف عليها من الأهداف الرئيسية التـــي من اجلها أنشئت المحافظات والولايات. تقدم مكاتب المحافظات أو الولايات كافة الخدمات التي يحتاج إليها المواطن دون الحاجة للرجوع إلى العاصمة.

ج- المحافظة على الأمن :

يعـــد الحفـــاظ علـــى الأمن من المهمات التقليدية للدولة ببسط سيطرتها على الجهات التي تقوم بتنفيذ هذا الدور كافة، فإنشاء المحاكم باختلافها وبسط نفوذها عن طريق الشرطة لم يحد من المهمة التي تقوم بها مكاتب الولايات و المحافظات، إذ إن هذه المكاتب تقوم بها بالدور نفسه في أستتباب الأمن ،وهي في الحقيقة حلقة الوصل بين هذه الجهات وبين المواطن.

د- تحقيق وحدة النظام الإداري في الولاية :

يكتســـب نظـــام المحافظات والولايات أهميته لكونه يحقق صورة من صور الـــتعاون والتنســـيق بـــين الوحدات والمؤسسات الإدارية الحكومية وذلك بربط هذه الوحدات بمكتب الوالي، مما يضمن عدم تنافر وتباعد الجهود التي تقوم بها الحكومة عـــن طـــريق هذه الوحدات ، وعليه فان مكتب الوالي يملك شكلا من أشكال الرقابة الإدارية على أعمال هذه الوحدات .

11.2 الشكل المؤسسي لنظام المحافظات والولايات في سلطنة عمان:

نظام المحافظات :

يقصـــد بالمحافظـــة منطقة محددة جغرافيا تتكون من عدة مدن وقرى وتطلق هـــذه التســـمية علـــى مستويات مختلفة في التقسيم الإداري، ويمكن أن تطلق على العاصـــمة أو على إقليم من أقاليم. واستخدمت هذه التسمية وأطلقت على ثلاثة أقاليم في التقسيم الإداري للسلطنة؛ فقد أطلقت هذه التسمية على العاصمة مسقط، ومحافظة مسندم ومحافظة ظفار بموجب مراسيم سلطانية متتابعة، وتنشأ المحافظة في السلطنة بموجب مرسوم سلطاني يحدد اختصاصاتها ومهمات عملها، ويعين المحافظ ونائب المحافظ في المحافظات الثلاثة بمرسوم سلطاني.(الخصيبي، 2004).

محافظة ظفار :

تضم محافظة ظفار الجزء الجنوبي من السلطنة، وكانت قبل التقسيم الإداري تحمل مسمى ولاية ظفار، ويشرف عليها مكتب الوالي الذي يمارس مهمات الجهاز

الحكومي بشكل مستقل عـن أجهزة وزارة الداخليـة المختصة بشـؤون الولايات. (شيبان، 1983).

وتعـد محافظة ظفار نموذجاً متقدماً للإدارة المحلية في السلطنة ، فهي أكبر وحـدة إدارية من حيث الرقعة الجغرافية ، وتحتل حوالي ثلث مساحة السلطنة ، كما تحـتل مـوقعاً لـه أهميته التاريخية والسياسية والاقتصادية، إضافةً إلى المميزات الطبوغرافية وتنوع أنماط الحياة الاجتماعية، وبعد المسافات بين التجمعات السكانية سـواء كان ذلك على مستوى المحافظة نفسها أو على مستوى بقية مناطق السلطنة، خصوصـاً مركـز اتخـاذ القرار في مسقط وكل هذه تعد عوامل مميزة يمكن في ضوئها تفسير الوضع المتميز الذي تحظى به المحافظة.(غبوش، 1994)

ولقد مرت محافظة ظفار بمراحل متلاحقة من التطور الإداري حتى وصلت إلـى وضعها الحالي، ويعد مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار جهاز الإدارة المحلية للمنطقة المختص بإدارة شؤون الولاة تنفيذياً وإدارياً. وقد حددت أهداف المكتب وفقا لتنظيم الجهاز الإداري للدولة الصادر بالمرسوم السلطاني رقم 26/ 75، الصادر في عام 1975وهذه الأهداف لا تخرج عن مهمات واختصاصات المحافظات التي سبقت الإشـارة إليها وإنما تتميز بتفاصيل ومهمات إضافية نتيجة لكبر حجم المسؤولية في محافظة ظفار.

وقد تم اعتماد أول هيكل تنظيمي لمكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار بالمرسوم السلطاني رقم80/70، الصادر في عام1980، تحددت بمقتضاه المستويات الإدارية على النحو التالي:

أ – منصب وزير الدولة ووالي ظفار هو مصدر السلطات وقمة الجهاز الإداري الأعلى في المنطقة .

ب- نائب الوالي وهو ما يعادل وكيل .

ج- المديريات العامة .

د- الدوائر

هـ الأقسام .

يضاف إلى ذلك بعض اللجان المتخصصة التي يرأسها والي ظفار .وقد شهد الهيكل التنظيمي بعد ذلك عدة تغييرات تمشيا مع التطور والمستجدات التي كانت تطرأ على المهمات والمسؤوليات . لذلك تم اعتماد هيكل جديد في العام 1983 م ، تم بمقتضاه استحداث مديريات جديدة هي :

أ- المديرية العامة للشؤون الإدارية والمالية .

ب- المديرية العامة للشؤون المحلية .

ج- المديرية العامة للتخطيط العمراني وشؤون الأراضي.(غبوش،1994).

وفي العام 1983 صدر المرسوم السلطاني الثاني رقم 14/ 83 باعتماد الهيكل التنظيمي الثاني وقد تميز هذا الهيكل عن سابقه بإنشاء مديريات عامة جديدة هي : المديرية العامة للشؤون المحلية، والمديرية العامة للتخطيط العمراني وشؤون الأراضي، والمديرية العامة للشؤون الإدارية والمالية، إضافةً إلى المديرية العامة للمياه والنقليات، التي كانت المديرية العامة الوحيدة في المكتب إضافةً إلى بلدية ظفار التي أصبحت بموجب المرسوم السلطاني رقم 18/ 86 لسنة1986 جهازا حكومياً مستقلاً يشرف عليه مكتب وزير الدولة ومحافظة ظفار. (الخصيبي، 2004).

وفي العام 1988 م اعتمد هيكل تنظيمي جديد لمكتب وزير الدولة ووالي ظفار بالمرسوم السلطاني رقم 72/ 88، لعام 1988كانت أبرز معالمه وجود نائبين لوزير الدولة والي ظفار واحد للشئون المالية والإدارية والآخر للشؤون المحلية. وتبعاً لذلك قسمت المديريات العامة والوحدات التنفيذية إلى مجموعتين تتبع كل مجموعة لنائب من النائبين، وأظهر ذلك الهيكل التنظيمي بلدية ظفار كوحدة يشرف عليها الوزير ووالي ظفار بصفة مباشرة .ولكن هذا الوضع التنظيمي للمكتب تغير في العام1990 في ضوء اعتماد هيكل تنظيمي جديد بالمرسوم السلطاني رقم71/ 90، أصبح بمقتضاه هناك نائب واحد لوزير الدولة ووالي ظفار، وقد استبدل كذلك المسمى الرسمي لوزير الدولة ووالي ظفار ليصبح وزير الدولة ومحافظ ظفار تمشيا مع تغيير الصفة الإدارية لمنطقة ظفار من ولاية إلى محافظة.

وتنقسم محافظة ظفار إلى تسع ولايات هي (صلالة، ومرباط، وسدح، ورخيون، وصلكوت ، وثمرين ، ومقشن، وشليم وجزر الحلانيات) على رأس كل

منها والٍ يعاونه نائب أو أكثر حسب مقتضيات ظروف الولاية باستثناء ولاية صلالة التي هي عاصمة المحافظة، فهي تتبع مباشرة مكتب المحافظ بواسطة المديرية العامة للشؤون المحلية والمديرية العامة لشؤون الولاة ، ولم يعين إلى الآن والٍ لولاية صلالة. وهناك المراكز الإدارية في منطقة الجبل والبادية أيضا التي يدير كلاً منها نائب أو مندوب ،وقد أنشئت هذه المراكز – ويبلغ عددها حوالي 26 كنواة للنمو العمراني والتجمع السكاني وتعد مراكز إدارية وخدمية في آن واحد ويوجد فيها مكاتب لنائب أو مندوب المحافظ والموظفين والمساعدين ، ومراكز الاتصالات ونقاط الحرس ، إضافةً إلى مؤسسات خدمات أخرى مثل المساجد ومكاتب البريد والأسواق والمدارس ومحطات التزويد بالوقود . (غبوش ،1994)

اختصاصات وصلاحيات محافظ ظفار :

حدد قانون تنظيم الجهاز الإداري للدولة الصادر بالمرسوم السلطاني رقم 26/ 75 وتعديلاته اختصاصات محافظ ظفار في الأمور التالية :

1- تنفيذ سياسة الدولة فيما يختص بمحافظة ظفار .
2- التنسيق مع وزارت الدولة كافة في المنطقة ،ودعم مكانتها بالخبرات اللازمة القادرة على تقديم الخدمات المطلوبة .
3- الإشراف على رفع مستوى الخدمات التي تقدمها الدوائر الحكومية في المنطقة .
4- يقوم المكتب بالتنسيق مع هذه الأفرع كافة ، وذلك بدعم مكاتبها بالخبرات اللازمة القادرة على تقديم الخدمات المطلوبة تنفيذاً لخطط التنمية .كما انه يشرف ويقوم بالرقابة المالية على جميع الاعتمادات المالية المرصودة للمنطقة ، التي لا تدخل في اعتمادات الوزارات الأخرى .

نظام الولايات :

يشكل نظام الولايات الأسلوب التقليدي للإدارة المحلية في سلطنة عمان، وتقسم السلطنة إلى (59) ولاية موزعة على المناطق الجغرافية .

ويرأس الولاية والي المنطقة وهو أكبر موظف فيها، ويعد في الوقت ذاته ممثل السلطة المركزية، ويساعده نائب للوالي أو أكثر، علاوة على الجهاز الإداري

(رئـــيس قسم سكرتارية – كتبه) ، وجهاز الأمن (عقيد ومجموعة عسكر)، وقاضي المنطقة . (شيبان ، 1983)

مهمات الولاة وصلاحياتهم في محافظة ظفار:

تنبـــثق مهمات الولاة ونوابهم وصلاحياتهم في الولايات من سياسة الحكومة المركـــزية وخططها الاقتصادية والاجتماعية، إضافةً إلى المهمات المتوارثة عرفياً. وتشمل ما يلي :

1- يقوم والي المنطقة بدور الوسيط بين المواطنين والأجهزة المركزية؛ فيقوم بتفقد أحوال المواطنين في الولاية والوقوف على مطالبهم ورفعها للجهات المختصـــة مع التوصية بتنفيذها. وتكون اتصالات الوالي بهذا الشأن مع نائب المحافظ او الوزير مباشرةً.
2- حـــل الخلافـــات والمـــنازعات التي تقع بين المواطنين بالطرق الإدارية والـــودية وتحقيق الألفة والإخاء والمحبة بينهم ، وتحويل الأمور الخارجة عن نطاق اختصاصه إلى المرجع المختص .
3- تنفيذ أحكام القضاء ومحاكم الاستئناف .
4- العمل على حماية أملاك الدولة .
5- رئاسة لجنة الأراضي والمجلس البلدي .
6- رعاية الاحتفالات الوطنية والدينية والأعمال الخيرية والنشاط الرياضي .
7- المحافظـــة علـــى الأمن والصحة والأخلاق والآداب العامة والسهر على راحة المواطنين بما يضمن سلامة أرواحهم وأموالهم وأعراضهم .
8- تهيـــئة الأسباب التي تؤدي إلى الرقي الاقتصادي والاجتماعي والعمراني والفكري .
9- الـــتأكد مـــن أن الأمـــور تسير بشكل مرضٍ داخل حدود الولاية وتقديم التقارير الدورية والمستعجلة بأهم الحوادث التي تقع في مناطقهم وطبيعة سير العمل .

ويقوم الولاة ببعض المهمات الأخرى بالتنسيق والتعاون مع فروع الوزارات المختلفة في الولايات .(شيبان ، 1983)

14.2 الدراسات السابقة:

إن الدراســـات حول موضوع الكفايات الإدارية للحكام الإداريين قليلة(حسب علــم الـــباحث) ولكـــن هناك العديد من الدراسات التي بحثت في موضوع الكفايات الإداريـــة فـــي مجـــال الإدارة التربوية، ولذلك تمت الاستفادة من بعض الدراسات القريبة بموضوعاتها من هذه الدراسة.

الدراسات العربية:

في دراسة قام بها (مياس، 1996) بعنوان " الكفايات القيادية لمدير المدرسة الـــثانوية كمـــا يتصـــورها القـــادة التربويون ومديرو المدارس الثانوية في محافظة المفـــرق". هدفت الدراسة إلى الكشف عن أهم الكفايات القيادية التي يمتلكها مديرو ومديـــرات المدارس الثانوية في محافظة المفرق حسب تصورات ثلاث فئات قيادية، أولهـــا (جهـــاز دائرة التربية والتعليم العامة، والقادة التربويون، ومديرو ومديرات المـــدارس الثانوية أنفسهم)، وقد كشفت النتائج ان مديري ومديرات المدارس الثانوية يمـــتلكون الكفايـــات القيادية اللازمة لعملهم لكنهم يركزون في عملهم على الكفايات الإداريـــة الضـــابطة للعاملـــين أكثر من تركيزهم على الكفايات الفنية والاجتماعية، وأشـــارت أيضـــا إلى أن الكفايات القيادية لمديري ومديرات المدارس الثانوية ذات الصـــلة بأولـــياء الأمـــور والمجتمع المحلي كانت أقل الكفايات القيادية امتلاكاً لدى مديـــري ومديرات المدارس الثانوية، ودلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر عوامل الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة حول مدى امتلاك مديري ومديرات المدارس الثانوية للكفايات القيادية حسب تصورات عينة الدراسة، وكذلك وجـــود فـــروق ذات دلالـــة إحصائية لأثر عامل الموقع القيادي حول مدى امتلاك مديري ومديرات المدارس الثانوية للكفايات القيادية حسب تصورات أفراد العينة.

ودراســـه (دهـــاق،2001) الموسومة بعنوان " مشكلات أداء أجهزة الإدارة المحلية وسبل علاجها في الجمهورية اليمنية". هدفت الدراسة والتعرف إلى مشكلات أجهـــزة الإدارة المحلـــية فـــي الجمهـــورية اليمنـــية، وذلك بأثر العوامل التشريعية والتنظيمية والمالية والبشرية والتكنولوجية والبيئية على أداء أجهزة الإدارة المحلية، وتكـــون مجـــتمع الدراسة من أعضاء المجالس المحلية في محافظة صنعاء ما بين

أعضـــاء جمعية عمومية أو أعضاء هيئة إدارية ، وتوصلت الدراسة إلى أن العوامل التشـــريعية لا تؤثر على مستوى أداء أجهزة الإدارة المحلية في الجمهورية اليمنية ، وأشارت إلى أن العوامل التنظيمية والمالية والبشرية والتكنولوجية تؤثر على مستوى أداء أجهزة الإدارة المحلية في الجمهورية اليمنية.

وأجـــرى (بوقنة،2001) دراسة بعنوان "الكفايات الإدارية المتوافرة ومعيقات تطـــورها لـــدى مديـــري الدوائر الحكومية في وزارة السلطة الوطنية الفلسطينية. " هدفت الدراسة إلى معرفة الكفايات الإدارية المتوافرة ومعيقات تطورها لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، وإلى تحديد اثر متغيرات الجـــنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، ومكان السكن، والمركز الوظيفي على الكفايات الإداريـــة المتوافـــرة لـــدى مديـــري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة الكفايات الإدارية المتوافرة لدى مديري الدوائـــر كانت كبيرة، وكان مجال صناعة القرار في المرتبة الأولى بينما كان مجال إدارة المـــوارد الماليـــة في المرتبة الأخيرة، وان أكثر ما يعوق مديري الدوائر عن تطوير كفاياتهم الإدارية، كان نقص الامكانات المادية وتجهيزات الدوائر، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الكفايات الإدارية المتوافرة لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية تعزى لتغيرات (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي) بينما كانت الفروق دالة إحصائياً تبعاً لمتغير المركز الوظيفي.

فـــي دراسة (آل فنة،2002) بعنوان كفايات المشرفين التربويين كمدربين في ســـلطنة عمـــان من وجهة نظر المتدربين، هدفت التعرف إلى درجة توافر كفايات المشـــرفين التـــربويين كمدربـــين في سلطنة عمان من وجهة نظر المتدربين، وإلى معـــرفة أثـــر كل من جنس المتدرب ومؤهله العلمي وخبرته في تقيمه درجة توافر هـــذه الكفايات، وشملت الدراسة (2323) متدرباً ومتدربة، وتم اختيار عينة الدراسة بطـــريقة عشـــوائية وتكونت من(518) متدرباً ومتدربة، وتوصلت الدراسة إلى أن درجـــة توافر الكفايات التدريبية للمشرفين التربويين كمدربين كانت متوسطة بشكل عام ، وان هناك فروقاً ذات دلالة في تقييم درجة توافر الكفايات التدريبية للمشرفين تعزى لجنس المتدرب لصالح الذكور،أي ان الذكور قيموا كفايات المشرفيين بدرجة

مــرتفعة، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة توافر الكفايات التدريبية للمشــرفين تعــزى لمــؤهل المتدرب العلمي ولصالح ذوي المؤهل العلمي المتوسط (الدبلــوم) ، وإن هــناك فــروقا دالــة إحصائياً في درجة توافر الكفايات التدريبية للمشرفين ، تعزى لخبرة المتدرب ولصالح ذوي الخبرة (1-5) سنوات.

كما اجرى (المهيدات،2004) دراسة بعنوان " عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى الحكام الإداريين في المملكة الأردنية الهاشمية " هدفت هذه الدراسة إلى تحليل عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى الحكام الإداريين للتعرف إلى طبيعة الأعمال التي يتخذ الحكــام الإداريــون فــيها قراراتهم ، والكشف عن الكيفية والطرق والأساليب التي يتــبعونها فــي اتخــاذ القرارات، وإلى معرفة مدى فاعلية القرارات، ومدى توافر الاســتقلالية باتخاذها، وكذلك التعرف إلى مدى توافر نظم المعلومات وتوظيفها في عملــية اتخــاذ القــرارات، وإلى معرفة مدى مشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، وهدفت الدراسة كذلك إلى معرفة ما إذا كان للخصائص الشخصية للحكام الإداريــين المتمــثلة في " العمر، والمستوى الوظيفي، والخبرة العملية، والمستوى العلمي، والتخصص العلمي أثر على مجالات الدراسة" . وتكون مجتمع الدراسة من جمــيع الحكــام الإداريين العاملين في وزارة الداخلية والمراكز الإدارية التابعة لها، الــبالغ عددهم (191) حاكماً إداريا، وقد توصلت الدراسة إلى أن طبيعة عمل الحكام الإداريــين تتميــز بدرجــة عالية من التنوع والشمولية، وأن القرارات التي يتخذها الحكــام الإداريون تتسم بدرجة عالية من الفاعلية، وأشارت إلى أن الحكام الإداريين يتمتعون بدرجة عالية من الاستقلالية الإدارية في اتخاذ القرارات، وكذلك عدم توفر نظــم المعلومات بدرجة عالية للحكام الإداريين يساعدهم في عملية اتخاذ القرارات. وأن الحكــام الإداريين يعتمدون على الأسلوب التقليدي بدرجة عالية في عملية اتخاذ القــرارات، وكذلك أشارت إلى أن الحكام الإداريين لا يسمحون بمشاركة مرؤوسيهم بدرجــة عالــية في عملية اتخاذ القرارات، وان الضغوط الاجتماعية التي يواجهها الحكــام الإداريــون تؤثــر بدرجة غير منخفضة على عملية اتخاذ القرارات، وفيما يــتعلق بالخصــائص الشخصــية وعلاقتها مع مجالات الدراسة أظهرت عدم وجود علاقــة ذات دلالــة إحصائية بين متغير العمر وجميع مجالات الدراسة، وإلى عدم

وجـود علاقـة ذات دلالـه إحصائية بين متغير الخبرة العملية في وزارة الداخلية وجميع مجالات الدراسة باستثناء مجال المشكلات والمعوقات، وأشارت إلى وجود علاقـة ذات دلاله إحصائية بين متغير التخصص العلمي وكل من مجالات " فاعلية القـرارات، والضـغوط الاجتماعية " في حين لا توجد علاقة بين هذا المتغير وبقية مجالات الدراسة.

الدراسات الأجنبية

في دراسة كوجهام (Cuigham ،1993) دراسة بعنوان " مفهوم المديرين عن الكفايـات الإداريـة المهمـة ومؤشرات الأداء المرتبطة بتقييم الأداء وتحديد قيمة الـراتب " . هـدفت الدراسة إلى تحديد عوامل الكفايات الإدارية المهمة، وتوصلت الدراسة إلى أن المديرين كانت لديهم تصورات عن 57 % من مجموع (72) عاملاً مـن عـوامل الكفاءة تمت دراستها بثلاث فئات إيجابية وهي: التقويم، والتعريف، وكلاهما معا أو أحدهما، وإلى رغبة الإداريين في أن يتم تقييمهم وتعويضهم حسب عوامل الأداء التي أسهموا فيها.

واجـرى كليمنـتش(Clementschitsch,1996) التـي أجريت في استراليا، ، هدفت الدراسة إلى بيان أهمية الكفايات الإدارية لدى المديرين القائمين على الأجهزة التنفيذية المسؤولة في استراليا ،وتوصلت إلى أن امتلاك المديرين للكفايات الإدارية والعلمـية تساعد الجهات الرسمية في المواقع الإدارية العليا على معرفة المشكلات التـي تـواجههم فـي الميدان أول بأول ، وكل هذا ناتج عن وعي وكفاية المديرين القائمـين على المراكز الرئيسية الموجودين في مواقع مسؤولية ، وهذا ساعد الدولة على إصدار قوانين واتخاذ قرارات استراتيجية وإيجابية.

وفـي دراسـة برادشـو، (Bradshaw,1997) .أجروا بحثاً في جامعة شمال كاروليـنا في الولايات المتحدة الأمريكية بعنوان "كفايات المدير" .هدفت إلى معرفة المهـارات التـي يجـب ان يمتلكها المديرون في المراكز الإدارية وضرورة قيام الجامعات والمدارس، في وضع هيكلية وآلية تضع القادة والإداريين

علـــى قـــدر عـــالٍ مـــن الكفاءة الإدارية، إذ قام باحثون في جامعة كارولينا الشـــمالية بالـــولايات المـــتحدة الأمريكية بوضع الخطط الدراسية من أجل التحسين والتطويـــر الإداري بإعطاء الفرص والتسهيلات للمديرين المتدربين والمتمرسين من أجـــل التطوير المهني المستمر. وقاموا بإنشاء مراكز التدريب على الأنظمة الإدارية التعاونية بوجود الخبراء في الشؤون الإدارية والتنفيذية، يقدمون المساعدة والدعم مع وجـــود خطط تطويرية تخصصية لكل مدير مع وجود المعاهد والكليات العاملة على تزويد الإداريين بالمهارات والكفايات الإدارية . وهناك خطة من أجل الاستفادة من المديـــرين ذوي الخبـــرة، بقـــيام المديرين الحاليين بالالتقاء مع ذوي الخبرة ولهذه اللقـــاءات فـــوائد كثيرة في مجال التزود بالمهارات والخبرات وتعميق نظم الاتصال عند هؤلاء المديرين.

وأجـــرى الآن مـــاردو(Mardue A. ,1997) بحـــثاً بعنوان "الصحة الوطنية والمعلـــومات الطبـــية" في جامعة باث (Bath) بأمريكا، وتكونت عينة الدراسة من (400) مديـــرٍ يعملـــون في مراكز الخدمات الصحية، هدف البحث إلى معرفة نقاط القـــوة ونقاط الضعف عند مديري مراكز الخدمات الطبية وأثر التدريب والتعليم في إكســـاب المديـــرين للكفايـــات الإداريـــة وتطويـــرها، وأوضح الباحث أن التدريب والتحفيـــز، وتقارير الكفاية والتعليم واكتساب التكنولوجيا المتطورة لهما الأثر الكبير فـــي رفـــع كفايـــة المديرين في الخدمات الصحية.. وهناك معايير ومقاييس لمراكز الخـــدمات الطبـــية تم استخدامها لقياس مدى التطور عند مديري المراكز الصحية، وتوصـــلت الدراســـة إلـــى أنه لا يوجد فروق أو اختلاف بين المديرين من منطقة لأخرى. وأشارت الدراسة كذلك إلى أنه توجد فروق في نوعية المديرين أنفسهم ، إذ إن مراكـــز الخـــدمات الصحية تزود المديرين بالمعلومات العلمية الحديثة ، وتعمل على إغناء عملية النقاش والمقالات بين المديرين وتزويد المدراء بالتدريب الصناعي والتكنولوجـــي ألمعلوماتـــي الخاص برفع الكفايات الإدارية للمدراء، حيث تم طرح السؤال التالي: ما هي أهمية تزويد المديرين بالمعلومات التكنولوجية والمهارات في التأثير على كفايات المديرين؟

وللإجابـــة علـــى الســـؤال توصـــل البحث إلى أهمية التدريب والمعلومات التكنولوجية والمهارات في رفع الكفايات الإدارية للمديرين .

وفـــي دراســـة بيلونكوســـت (Belownyquist,1998) التي أجريت في جامعة شمال أريـــزونا في الولايات المتحدة حول كفايات المديرين المؤهلين في المراكز الإدارية، هـــدفت الدراســـة إلـــى معرفة كفايات المديرين وميزاتهم الإدارية وأن هناك حاجةً لمديـــرين ذوي كفايات وفعاليات نشطه من أجل تحسين التشخيص الإداري وتفعيلة والقـــيام بالممارسة الإدارية الناجحة . وتم التركيز على معرفة المزايا والخصائص الرئيسية اللازمة للإدارة الناجحة ومدرائها النشطين، وبناء على ذلك فقد قام الباحثان بجمع معلومات وتكميلها عند دراسة متعددة الأساليب بهدف التطوير الإداري ورفع الكفاءة العاملة للإداريين بالمعلومات التي تم جمعها، وهي مبنية على الميزان الكمي والنوعـــي معـــاً، ومســـتقاة مـــن وسائل استكشافية واستعلاماتية بني عليه البحث، وتوصـــلت الدراسة إلى أن القادة الإداريين يجب أن يتميزوا بالصفات القيادية التي تميزهم عن غيرهم من حيث الكفاية الإدارية والفاعلية، وأن القادة الإداريين يتمتعون بمـــزايا شخصـــية بارعة تميزهم عن غيرهم ، وكذلك أشارت الدراسة إلى أن القادة الإداريين يتميزون بوجود علاقات إنسانية ناجحة مع زملائهم.

فـــي دراســـة ليندر (linder,2001) التي أجريت في ولاية أوهايو بالولايات المتحدة الأمريكية، تحت عنوان " تقييم الكفايات وإدارة المصادر البشرية على نطاق مقاطعـــة أوهايـــو"، (طبقت الدراسة على مقرات سلطات المقاطعة).هدفت الدراسة الوصـــفية الارتباطـــية إلى بحث ملاحظات السلطات في جامعة ولاية أوهايو فيما يـــتعلق بقـــدرات إدارة المصـــادر البشرية وأداء نشاطات إدارة المصادر البشرية، وسعت الدراسة كذلك إلى وصف العلاقة بين كفايات إدارة المصادر البشرية، وكذلك إلـــى وصـــف العلاقـــة بـــين كفايات إدارة المصادر البشرية ونشاطات أداء إدارة المصـــادر البشـــرية، وتم اختيار سلطات المقاطعة لأنهم يمثلون الخط الأول للإدارة الذي يواجه الموظفين وجماعة العملاء . توصلت الدراسة إلى أن سلطات المقاطعة أشارت أن نشاطات إدارة المصادر البشرية هي أعلى الوسائل للتطوير والمحافظة علـــى بيـــئة العمل الإيجابية وإدارة الأجور والفوائد وضمان السلامة والصحة، في

مواقـــع العمـــل واختيار واستئجار الموظفين، وبينت الدراسة كذلك أن الارتباط بين كفـــاءة المجموعة ودرجة النشاط كان كبيرا بسبب العلاقة القوية جدا بين المتغيرات (الاســـتيعاب المكـــتوب، الاستيعاب الشفوي، والتعبير المكتوب، وجمع المعلومات، والتفكير الاستقرائي ، وحساسية المشكلة). وصت الدراسة باستخدام نتائجها من قبل شـــبكة تطوير الموظفين التابعة لجامعة أوهايو، وكذلك استخدام نتائج هذه الدراسة كأساس لتزويد وتحليل وظائف الكفايات الرئيسية المستهدفة .

في مقالة لموفست ولويس (Moqvist and louise, 2002) التي اجريت في الســـويد، بعنوان " بعد الكفايات القيادية : دراسة للمدراء الأفضل في الإدارة العامة الســـويدية "، طبقت الدراسة على 31 من القادة القدماء في الإدارة السويدية العامة. هـــدف المقال إلى بحث بعد الكفايات في القيادة بناء على ممارسة الإدارة العامة في السويد، وكذلك أهمية القيادة في التقدم المؤسسي والمفاهيم والأطر النظرية في كفاءة القيادة، ومن خلال وصف القادة لكفايتهم الإدارية، توصلت الدراسة إلى نموذج عام للقـــيادة يوصـــف على أنه الإرشاد إلى الطريق لتسهيل الوصول للهدف، والتنسيق والإلهـــام للموظفين للعمل برؤية مشتركة، وكذلك أن نموذج مفاهيم القيادة تطورت مع الوقت وتعتبر اليوم مفتاح للعمل الرئيسي .

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة :

1- تتميز الدراسة عن الدراسات السابقة في أنها تناولت مجتمع دراسة جديد لم تتم دراسته من قبل حسب علم الباحث.

2- كمـــا تميزت بدراسة أبعادِ جديدة وهي بعد كفاية توفير تكنولوجيا المعلومات ، وكفايـــة التعامل مع المجتمع المحلي وكفاية اتخاذ القرار، لم تتناولها الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

تـــناول هـــذا الفصـــل وصفاً لمنهجية الدراسة، من حيث وصف خصائص عينة الدراســـة وإجراءاتها، وأداة الدراسة، وأسلوب التحليل الإحصائي، وفيما يلي وصفاً لمفردات التصميم والمنهجية:

3. 1 منهجية الدراسة

تعتمد المنهجية المتبعة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي الميداني الذي تضمن مسحاً مكتبيا بالرجوع إلى المراجع والمصادر الجاهزة لبناء الإطار النظري للدراسة ، حيث تم بناء استبانة لغايات جمع البيانات وتحليلها إحصائياً للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها .

3. 2 مجتمع الدراسة:

تكـــون مجـــتمع الدراســـة من الولاة وجميع العاملين في ولايات محافظة ظفار بسلطنة عُمان لعام 2004، والبالغ تعدادهم الكلي(158) فرداً، ممن هم في المستوى الوظيفـــي(والي، ونائب الوالي، ومساعد الوالي، ورئيس قسم، وموظف)، موزعين علـــى(8) ولايـــات، وهي:(1-ولاية ضلكوت 2-ولاية رخيوت 3-ولاية طاقة 4-ولايـــة مـــرباط 5- ولايـــة ســـدح 6- ولاية ثمريت 7- ولاية شليم وجزر الحلانـــيات 8- ولايـــة مقشـــن)، وقـــد تم توزيع الاستبانات على مجتمع الدراسة، فاســـترجعت(118) استبانة بما نسبته(74.68%)، منها (8) استبانات خاصة بالولاة، أما باقي العاملين فقد استرجع منهم (110) استبانة، استبعد منها(10) استبانات لعدم صـــلاحيتها للتحلـــيل الإحصـــائي، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل(108) اســـتبانة، وتشكل نسبة(68.35%) من مجتمع الدراسة الكلي، والجدول رقم(2) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الشخصية للعاملين باستثناء الولاة.

أما بالنسبة للولاة والبالغ عددهم(8) فإن أربعة منهم يحملون درجة البكالوريوس، وأثنين من حملة دبلوم متوسط، وأثنين من حملة الثانوية العامة.

وأما فيما يتعلق بالخبرة فإن ستة منهم لديهم خبرة وظيفية تزيد على(16 سنة)، واثنين لديهم سنوات خبرة(11-15 سنة).

وفيما يتعلق بمتغير العمر فإن خمسة ولاة كانت أعمارهم (41 سنة فأكثر)، وأن ثلاثة منهم تقع أعمارهم ضمن الفئة العمريــة(34-41 سنة).

يظهر من الجدول رقم(2) أن (69%) من المبحوثين حاصلين على الثانوية العامة فما دون، وأن(11%) هم من حملة دبلوم متوسط، في حين جاء حملة درجة البكالوريوس بنسبة(18%)، وأخيراً جاء حملة الدراسات العليا بنسبة(2%).

ويتضح من الجدول أيضاً أن (31%) كانت لديهم خبرة عملية من(11-15 سنة)، ويلي ذلك (25%) ممن كانت لديهم خبرة عملية من (21 سنة فأكثر)، وما نسبته (18%) من لديهم سنوات خبرة من(6-10) سنوات، في حين بلغت نسبة من لديهم سنوات خبرة(أقل من 5 سنوات) (8%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة.

وفيما يتعلق بمتغير العمر فقد احتلت الفئة العمرية(34-41 سنة) أعلى نسبة بواقع(46%) في حين بلغت نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمريــة(25 سنة فأقل) (7%) من أفراد عينة الدراسة.

وبالنسبة للمركز الوظيفي فإن غالبية المبحوثين من فئة موظفين وبنسبة (62%)، يلي ذلك نواب الولاة وبنسبة(15%)، ومساعدي الولاة بنسبة(14%)، وبلغت نسبة من يشغلون وظيفة رئيس قسم(9%) من مجموع أفراد مجتمع الدراسة.

الجدول رقم (2)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المتغيرات الشخصية للعاملين

	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	69	%69
	دبلوم متوسط	11	%11
	بكالوريوس	18	%18
	دراسات عليا	2	%2
العمر	25 سنة فأقل	7	%7
	26-33 سنة	24	%24
	34-40 سنة	46	%46
	41 سنة فأكثر	23	%23
الخبرة	أقل من 5 سنوات	8	%8
	6-10 سنوات	18	%18
	11-15 سنة	31	%31
	16 -20 سنة	18	%18
	21 سنة فأكثر	25	%25
المركز الوظيفي	نائب والي	15	%15
	مساعد والي	14	%14
	رئيس قسم	9	%9
	موظف	62	%62

3. 3 أداة الدراسة:

تـــم تطويـــر استبانة صممت لقياس الكفايات الإدارية لدى لولاة في سلطنة عُمـــان من وجهة نظر الولاة والعاملين، وتمت الاستعانة ببعض الفقرات الواردة في دراســـة (هـــيلات، 2001) و(مـــياس، 2000) و(بوقـــنه، 2001)، وأجريت عليها التعديلات اللازمة لكي تناسب أهداف الدراسة، وتكونت الاستبانة من جزأين :

الأول : ويتضـمن معلـومات عـن المتغيرات الديمغرافية وهي(المؤهل العلمي، والعمر، والخبرة، والمركز الوظيفي).

الثانـي : ويتضمن (43) فقرة لقياس الأبعاد الرئيسية للكفايات الإدارية لدى الولاة في سلطنة عُمان وهي كما يلي:

1- الكفاية الشخصية الفقرات (1-10).
2- كفاية التعامل مع المجتمع المحلي الفقرات (11-17).
3- الكفاية الإبداعية الفقرات (18-23).
4- الكفاية التحفيزية الفقرات (24-30).
5- كفاية توافر تكنولوجيا المعلومات الفقرات (31-37).
6- كفاية اتخاذ القرار الفقرات (38-43).

وصـنفت الإجابات وفق مقياس (ليكرت Likert) للخيارات المتعددة الذي يحسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية على النحو الآتي:

1- (تنطبق بدرجة عالية جداً) ويمثل (5 درجات).
2- (تنطبق بدرجة عالية) ويمثل (4 درجات).
3- (تنطبق بدرجة متوسطة) ويمثل (3 درجات).
4- (تنطبق بدرجة ضعيفة) ويمثل (2 درجة).
5- (تنطبق بدرجة ضعيفة جداً) ويمثل (1 درجة).

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية ، سيتم التعامل معها على النحو التالـي : إذا كانـت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى التقيـيم مـرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.50-3.49) فإن مستوى التقيـيم متوسط ، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.49) فيكون مستوى التقييم منخفضا.

حيث تم أخذ كتاب رسمي من جامعة مؤتة، موجه إلى سعادة الشيخ نائب وزير الدولة محافظة ظفار للسماح للباحث بتوزيع استبانة على العاملين والولاة في محافظة ظفار، وتم أخذ موافقة سعادة الشيخ نائب محافظة ظفار بتوجيه كتاب باسم مدير عام المديرية العامة لشؤون الولايات إلى جميع الولاة في محافظة ظفار

للسماح بتسهيل مهمة الباحث، وتم توزيع الاستبانات من الباحث في أغلفه مشمعة، وذلك حفاظاً على سرية المعلومات وتطلب ذلك من الباحث السفر إلى جميع الولايات الثمان والنيابات التابعة لها. وتمت استعادة الاستبانات بمغلفات مغلقة باليد مباشرة من المشاركين في الدراسة.

3. 4 صدق أداة الدراسة:

لقـد تـم عـرض الاسـتبانة علـى (10) عشـرة محكّمين من أساتذة الإدارة المتخصصـين، وأعضاء هيئة التدريس في عدد من الجامعات الأردنية، للتحقق من مـدى صدق فقرات الاستبانة، ولقد تم الأخذ بملاحظاتهم، وإعادة صياغتها، وإجراء التعديلات اللازمة عليها.

3. 5 ثبات أداة الدراسة:

جـرى اسـتخراج معامـل الثبات، طبقاً لكرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتسـاق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده ، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (3) الآتي:

الجدول رقم (3)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لكل متغير (مستقل وتابع) وبجميع الأبعاد

رقم الفقرة في الاستبانة	اسم المتغير والبعد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
1- 10	الكفاية الشخصية	0.92
11- 17	كفاية التعامل مع المجتمع المحلي	0.89
18-23	الكفاية الإبداعية	0.93
24-30	الكفاية التحفيزية	0.90
31-37	كفاية توافر تكنولوجيا المعلومات	0.86
38-43	كفاية اتخاذ القرار	0.91
جميع الفقرات	الكفايات الإدارية مجتمعة	0.96

الكفاية الشخصية : تعني مجموعه من الصفات المتأصلة نسبياً في الفرد، وتتكون من ميوله وأمزجته التي تشكلت بشكل واضح نتيجة لعوامل وراثية واجتماعية وثقافية وبيئية .وهذه المجموعة من العوامل تحدد نقاط التشابه والاختلاف في سلوك الفرد . (العميان ، 2004)

كفاية التعامل مع المجتمع المحلي: هي مظاهر سلوك تقع داخل نطاق الواجبات الوظيفية الرئيسية وتشتمل على إيحاءات وإشارات لا تكافئها بصورة مباشرة أو تعاقدية أنظمة المكافئات في المنظمة بصورة مباشرة ، وتسهم في تعميق أواصر العلاقة بين المواطنين والدولة .

الكفاية الإبداعية: هي القدرة على ابتكار أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من العاملين وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية ، والإدارية الأفضل ، وهذا يعني أن الإبداع ليس مجرد فكرة أو قرار وإنما هو عملية تتضمن ثلاث عناصر متداخلة ومتشابكة، فالعنصر الأول؛ يتمثل في الفكرة القيادية والرؤية المتميزة للإداري، أما العنصر الثاني فيتمثل في تحريك وتشغيل وإذكاء مواهب ومهارات الأفراد والفريق، والعنصر الثالث، يتمثل في استثمار نتائج هذه التركيبة وتحويلها إلى القنوات الإنتاجية الصحية. (الصرن، 2000)

كفاية التحفيز: هي وسيلة تستطيع الإدارة بواسطتها حث العاملين على أداء واجباتهم بصورة غير اعتيادية، بخططٍ ووسائل تهيؤها الإدارة لحث العاملين على أداء عمل ما بشكل متغير. والحوافز قد تكون مادية أو معنوية.(السالم وصالح، 2002)

كفاية توفير تكنولوجيا المعلومات: وتشمل كل أنواع المعرفة الفنية والعملية والتطبيقية التي يمكن أن تسهم في توفير الوسائل والمعدات والآلات والأجهزة الميكانيكية والإلكترونية ذات الكفاءة العالية والأداء الأفضل، التي تسهل الجهد على الإنسان وتوفر الوقت وتحقق للمنظمة أهدافها النوعية والكمية (الكبيسي ، 1998) .

كفاية اتخاذ القرار: هي عملية دراسة وتفكير موضوعي للوصول إلى قرار معين ، أي الاختيار والتفضيل للبدائل أو الإمكانات المتاحة ، إذ أن أساس اتخاذ القرار وجود البدائل التي تؤدي بدورها إلى إيجاد مشكلة تتمثل في الاختيار بين تلك البدائل .(نائب وباقية ، 2001)

3. 8 محددات الدراسة:

واجهت الدراسة العديد من المحددات والصعوبات في فترة إعدادها وتنفيذها وفيما يلي أهمها :

1- صعوبة الحصول على بعض المعلومات من بعض أفراد مجتمع الدراسة، وقد يكون ذلك عائد لرغبتهم في الاحتفاظ بالمعلومات لحساسية مواقعهم الوظيفية.

2- صعوبة في توزيع الاستبانات وتجميعها ، وتتمثل هذه الصعوبة في بعد الولايات وانتشارها وكذلك انتشار المراكز الإدارية التابعة للولايات.

3- عدم تعود مجتمع الدراسة في محافظة ظفار بسلطنة عُمان على مثل هذه الدراسات، فقد اعتبرها الكثيرون غريبة، وخصوصاً أن هذه الدراسة هي الأولى من نوعها – في حدود علم الباحث – الذي اضطر إلى شرح أهداف الدراسة وتوضيح كيفية تعبئة بنودها. وقد تطلب ذلك السفر إلى جميع الولايات وأغلبية النيابات التابعة لها .

4- رفض العديد من الموظفين تعبئة الاستبانات، لاعتقادهم بأن ذلك يعد تسريباً لمعلومات خاصة بالوالي ، مما قد يهدد مستقبلهم الوظيفي إذا علم الوالي بذلك.

3. 9 حدود الدراسة:

1- اقتصرت هذه الدراسة على الولاة في محافظة ظفار بسلطنة عمان .

2- وتناولت بعض الكفايات الإدارية لولاة من وجهة نظر العاملين والولاة وهي(الكفاية الشخصية، وكفاية التعامل مع المجتمع المحلي، والكفاية الإبداعية، والكفاية التحفيزية، وكفاية توافر تكنولوجيا المعلومات، وكفاية اتخاذ القرار).

الفصل الرابع

عرض النتائج

تـــناول هـــذا الفصل عرضاً لنتائج لتحليل البيانات، وقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة، وتحليل التباين الأحادي لاختبار فرضياتها .

الإجابة على أسئلة الدراسة

سؤال الدراسة الأول: ماهي درجة توافر الكفايات الإدارية للولاة في محافظة ظفار بسلطنة عُمان من وجهة نظر العاملين في أبعاد الكفاية الإدارية، وهي(الكفاية الشخصـــية، وكفايـــة الـــتعامل مـــع المجتمع المحلي، والكفاية الإبداعية، والكفاية التحفيزية، وكفاية توافر تكنولوجيا المعلومات، كفاية اتخاذ القرار).

الجدول رقم(4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين نحو الكفايات الإدارية للولاة

رقم الفقرات	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
1-10	الكفاية الشخصية	4.01	0.73	%80.2	2	مرتفع
11-17	كفايـــة الـــتعامل مـــع المجتمع المحلي	4.03	0.71	%80.6	1	مرتفع
18-23	الكفاية الإبداعية	3.55	0.93	%71	5	مرتفع
24-30	الكفاية التحفيزية	3.80	0.81	%76	3	مرتفع
31-37	كفاية توفير تكنولوجيا المعلومات	2.95	1.05	%59	6	متوسط
38-43	كفاية اتخاذ القرار	3.68	0.34	%73.6	4	مرتفع
	جميع الفقرات	3.67	0.74	%73.4	-	مرتفع

يتبـــين مـــن الجدول رقم (4) أن المتوسط العام للكفايات الإدارية للولاة من وجهة نظر العاملين كان مرتفعاً ؛ إذ بلغ(3.67) وبأهمية نسبية بلغت(73.4%) وهي قـــيمة مـــرتفعة حســـب المقياس، وقد احتلت كفاية تعامل الولاة مع المجتمع المحلي

المـــرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلـــغ(4.03) وأهمية نسبية بلغت(80.6%)، ويلي ذلـــك الكفاية الشخصية بمتوسط حسابي بلـــغ(4.01) وأهمية نسبية بلغت(80.2%)، وجـــاءت الكفاية التحفيزية في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلـــغ(3.80) وأهمية نســـبية بلغت(76%)، ثم تبعت ذلك كفاية اتخاذ القرار بمتوسط حسابي بلـــغ(3.68) وأهمية نسبية بلغت(73.6%)، في حين جاءت الكفاية الإبداعية في المرتبة الخامسة بمتوســـط حســـابي بلـــــغ(3.55) وأهمية نسبية بلغت(71%). وأخيراً جاءت في المرتبة الأخيرة كفاية توفير تكنولوجيا المعلومات بمتوسط حسابي بلغ(2.95) وأهمية نسبية بلغت(59%).

وفيما يلي عرض تفصيلي لتقييم العاملين للكفايات الإدارية للولاة وهي كما يلي:

1- الكفاية الشخصية للولاة كما يراها العاملون :

الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين على تقييم العاملين للكفايات الشخصية للولاة.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
.1	يلتزم الوالي بدوامه الرسمي	4.41	0.71	%88.20	1	مرتفع
.2	يحترم الوالي جميع المراجعين	4.39	0.76	%87.80	2	مرتفع
.3	لا يخـــاف الوالـــي مـــن تحمـــل المسؤولية	3.75	1.13	%75.00	9	مرتفع
.4	يتيح الوالي الفرصة والحق للجميع في مراجعة معاملاتهم	4.11	0.85	%82.20	3	مرتفع
.5	يمتلك الوالي خبرة عملية	4.03	1.02	%80.60	4	مرتفع
.6	يتمـــتع الوالي بدقة الملاحظة في عمله	3.95	0.99	%79.00	6	مرتفع
.7	يتواصل الوالي مع العاملين بشكل واضح	3.89	1.09	%77.80	8	مرتفع
.8	يحترم الوالي النقد الموجه له من العاملين	3.68	1.11	%73.60	10	مرتفع
.9	يقدر الوالي عمل الآخرين	4.00	0.84	%80.00	5	مرتفع
.10	يحترم الوالي آراء الآخرين	3.89	1.01	%77.80	7	مرتفع
	جميع الفقرات	4.01	0.73	%80.2	-	مرتفع

يتبـــين من الجدول رقم (5) أن المتوسط العام لفقرات الكفايات الشخصية للولاة مـــن وجهـــة نظر العاملين بلغ(4.01) وبأهمية نسبية(80.2%)، مما يبين على أن الكفايات الشخصية للولاة مرتفعة من وجهة نظر العاملين، وقد احتلت الفقرة التزام الوالـــي بالدوام الرسمي المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلـــغ(4.41) وأهمية نسبية (88.20%) فـــي حـــين جـــاءت الفقرة، احترام الوالي للنقد الموجه له، في المرتبة الأخيـــرة بـــين فقـــرات هـــذا المتغيـــر بمتوسط حسابي بلغ(3.68) وأهمية نسبية (73.60%)، وبالنظـــر إلى أبعاد فقرات هذا المتغير يتبين أن الفقرتين اللتين احتلتا المـــرتبتين الأولـــى والثانـــية فيعبـــر محتواهما عن التزام الوالي بالدوام الرسمي، واحتـــرامه للمـــراجعين، أما الفقرتين اللتين احتلتا المرتبة الثالثة ، والرابعة فيعبر محتواهما عن إتاحة الوالي الفرصة والحق للجميع في مراجعة معاملاتهم، وامتلاكه خبـــرة عملية، أما الفقرتين اللتين احتلتا المرتبة الخامسة والسادسة فيعبر محتواهما عـــن تقدير الوالي عمل الآخرين، ودقة ملاحظته، أما الفقرتين اللتين احتلتا المرتبة السابعة والثامنة فيعبر محتواهما عن احترامه آراء الآخرين، وتواصله مع العاملين بشكل واضح، في حين احتلت المرتبة الأخيرة الفقرة احترام الوالي النقد الموجه له من العاملين.

2- كفاية التعامل مع المجتمع المحلي كما يراها العاملون :

الجدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين عن تقييم العاملين لكفاية الولاة في التعامل مع المجتمع المحلي.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
.11	يـؤمن الوالي بالحوار مع المجتمع المحلي	3.95	1.05	%79.00	5	مرتفع
.12	يحترم الوالي تنفيذ القانون	4.14	1.18	%82.80	3	مرتفع
.13	لا يخضع الوالي لتأثير الواسطة في معاملة المجتمع المحلي	3.76	0.95	%75.20	7	مرتفع
.14	يقـدم الوالي المصلحة العامة على المصلحة الشخصية	4.17	0.80	%83.40	2	مرتفع
.15	يحرص الوالي على رضا المجتمع المحلي	4.06	0.89	%81.20	4	مرتفع
.16	يحتـرم الوالـي عـادات المجتمع المحلي وتقاليده	4.27	0.84	%85.40	1	مرتفع
.17	يعمـل الوالـي على توثيق علاقة العاملين الودية مع المجتمع المحلي	3.85	0.98	%77.00	6	مرتفع
	جميع الفقرات	4.03	0.71	%80.60	-	مرتفع

يبيـن الجدول رقم (6) أن المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لكفاية الولاة في الـتعامل مع المجتمع المحلي بلغ(4.03)، وهذا يعني أن تقييم العاملين لكفاية الولاة في التعامل مع المجتمع المحلي كان إيجابياً بدرجة مرتفعة.

ويبين الجدول المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية والانحراف المعياري لكل فقـرة، إذ إن الفقـرة رقم(16) التي تشير إلى احترام الولاة عادات المجتمع المحلي وتقالـيده ، وكان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.27) أي(85.40%)، وهي أعلى متوسـط لفقرات كفاية الولاة في التعامل مع المجتمع المحلي، تليها الفقرة (14) التي تشـير إلى أن الولاة يقدمون المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، ثم يلي ذلك فـي الأهمية الفقرة(12) "احترام الولاة تنفيذ القانون" وبمتوسط حسابي بلغ(4.14)، ثـم تلـتها في الأهمية الفقرة (15)، التي توضّح حرص الولاة على رضا المجتمع

المحلـــي؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابات العاملين على هذه الفقرة (4.06) أي يعـــادل(81.20%) علـــى المقياس الخماسي. وتشير النتائج أيضاً إلى أن الفقرة رقم (17) جاءت قبل الأخيرة في الترتيب التنازلي، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.85)، الـــذي تشـــير إلـــى أن الولاة يعملون على توثيق علاقة العاملين الودية مع المجتمع المحلـــي. ويلاحـــظ أن جمـــيع المتوسطات على فقرات كفاية الولاة في التعامل مع المجـــتمع المحلي كانت تتراوح ما بين (4.27 – 3.76) وبأهمية نسبية تراوحت ما بـــين(85.40) إلـــى (75.20%)، والمتوســـطات الحســـابية جاءت جميعها بدرجة مرتفعة.

3- الكفاية الإبداعية للولاة كما يراها العاملون :

الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين عن تقييم العاملين للكفايات الإبداعية للولاة.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
.18	يشـــجع الوالي المبادرات الفردية	3.54	1.10	%70.80	3	مرتفع
.19	يعـــزز الوالـــي الأفكـــار الجديدة	3.49	1.05	%69.80	4	متوسط
.20	يفســـح الوالـــي المجـــال للعاملـــين باستخدام اجتهادا تهم الخاصة	3.47	1.06	%69.40	5	متوسط
.21	يشجع الوالي العاملين على تبسيط إجراءات العمل.	3.85	1.04	%77.00	1	مرتفع
.22	يوفر الوالي مناخاً للعاملين يحفز على الإبداع المهني	3.32	1.24	%66.40	6	متوسط
.23	يشـــجع الوالـــي الجهـــود الـــرائدة والمـــبدعة لـــدى العاملين	3.64	1.09	%72.80	2	مرتفع
	جميع الفقرات	3.55	0.93	%71	-	مرتفع

يوضـــح الجـــدول رقـــم(7) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية والانحرافات المعـــيارية لتقيـــيم العاملـــين للكفايـــات الإبداعية للولاة، حيث يشير الجدول إلى أن المتوســـط الحســـابي لفقرات هذا البُعد هو(3.55) أي ما نسبته(71%)، وهي درجة مـــرتفعة على المقياس الخماسي. ويظهر الجدول المتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقـــرات الكفايـــة الإبداعية للولاة من وجهة نظر العاملين، إذ إن الفقرة(21) جاءت بأعلى متوسط حسابي بالنسبة للفقرات الأخرى التي تقيس هذا البعد، والتي تشير إلى أن الـــولاة يشجعون العاملين على تبسيط إجراءات العمل ، وكان المتوسط الحسابي (3.85) علـــى المقـــياس الخماسي أي ما نسبته(77%). يليها في الأهمية الفقرة رقم (23) وهـــي أن الولاة يشجعون الجهود الرائدة والمبدعة لدى العاملين كان المتوسط الحســـابي (3.64) وهي درجة مرتفعة حسب المقياس الخماسي، وجاءت الفقرة رقم (18) فـــي التـــرتيب الـــثالث والتي تشير إلى أن الولاة يشجعون المبادرات الفردية وبمتوســـط حســـابي (3.54)، أمـــا بقية فقرات الكفاية الإبداعية فكانت المتوسطات الحســـابية بدرجـــة متوســـطة ؛ حيث بلغ أقل متوسط حسابي على الفقرة رقم (22) والخاصـــة بـــأن الولاة يوفرون مناخاً للعاملين يحفز على الإبداع المهني حيث كان المتوســـط الحســـابي (3.32). ويلاحظ أن جميع فقرات هذا البُعد كانت المتوسطات تتراوح فيها بين (3.85 إلى 3.32) درجات على المقياس الخماسي.

4- كفاية التحفيز للولاة كما يراها العاملون :

الجدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين عن تقييم العاملين للكفايات التحفيزية للولاة.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
.24	يثني الوالي على العاملين عند إجادة العمل	3.93	0.91	%78.60	3	مرتفع
.25	يقدم الوالي الدعم للعاملين عند حاجتهم لذلك	3.57	1.12	%71.40	6	مرتفع
.26	يقيّم الوالي العاملين بعدالة دون تحيز	4.09	1.09	%81.80	1	مرتفع
.27	يحرص الوالي على الاستماع لاقتراحات العاملين	3.71	0.98	%74.20	5	مرتفع
.28	يحرص الوالي على تأهيل العاملين علميا وفنيا	3.48	1.08	%69.60	7	متوسط
.29	يحرص الوالي أن تكون الترقية حسب الكفاءة في أداء العمل	3.98	1.03	%79.60	2	مرتفع
.30	يعلن الوالي تقديره للعمل الجيد وإعجابه به	3.84	0.94	%76.80	4	مرتفع
	جميع الفقرات	3.80	0.81	%76	-	مرتفع

يبين الجدول رقم(8) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية والانحرافات المعيارية للكفايات التحفيزية للولاة، وكان من أبرز الكفايات التحفيزية للولاة من وجهة نظر العاملين في الفقرة رقم(26) "يقيّم الولاة العاملين بعدالة دون تحيز"، حيث بلغ المتوسط الحسابي(4.09)، أي ما يوازي(81.80%)، ويلي ذلك من حيث أبرز الكفايات التحفيزية للولاة حرص الولاة على أن تكون الترقية حسب الكفاءة في أداء العمل، حيث كان المتوسط الحسابي(3.98) أو ما يوازي(79.60%) على المقياس الخماسي ثم جاءت الفقرة(24) التي يثني فيها الولاة على العاملين عند إجادة العمل حيث كان متوسط إجابات الموافقين على هذه الفقرة(3.93) أي ما يعادل

(78.60%) على المقياس الخماسي وهي درجة عالية ولكنها جاءت في المرتبة الثالثة.

أما عن تقديرهم(الولاة) للعمل الجيد وإعجابهم به فقد جاءت في المرتبة الرابعة الفقرة(30) حيث بلغ المتوسط الحسابي(3.84) أو ما يعادل(76.80%) على المقياس الخماسي، وهي درجة مرتفعة، أما حرص الولاة على تأهيل العاملين علميا وفنيا فقد جاءت في الترتيب الأخير، وكان المتوسط(3.48) أو ما يوازي(69.60%). ونلاحظ من نتائج الجدول أن العاملين يقيمون الكفايات التحفيزية للولاة بدرجة مرتفعة.

5- كفاية توفير تكنولوجيا المعلومات كما يراها العاملون :

الجدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين عن تقييم العاملين للولاة لكفاية توفير تكنولوجيا المعلومات.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
.31	يهتم الوالي بتوفير أجهزة الحاسوب الخاصة بالعمل	3.06	1.53	%61.20	2	متوسط
.32	يسعى الوالي لتوفير نظام معلومات محوسب خاص بالعمل	2.89	1.43	%57.80	6	متوسط
.33	يحرص الوالي على إنجاز الأعمال الوظيفية عن طريق الحاسوب	2.90	1.42	%58.00	5	متوسط
.34	يتابع الوالي الأعمال المنجزة عن طريق الحاسوب	2.70	1.39	%54.00	7	متوسط
.35	يدعم الوالي الجهود الرامية لتطبيق الحكومة الالكترونية	3.05	1.49	%61.00	3	متوسط
.36	يحرص الوالي على توفير المتطلبات اللازمة لتحسين استخدام نظام المعلومات المحوسب	2.95	1.47	%59.00	4	متوسط
.37	يشجع الوالي العاملين على الاشتراك بالدورات التدريبية في مجال الانترنت الحاسب.	3.07	1.28	%61.40	1	متوسط
	جميع الفقرات	2.95	1.05	%59	-	متوسط

يبـــين الجـــدول رقـــم(9) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لتقييم العاملين للـــولاة لكفاية توفير تكنولوجيا المعلومات ؛ إذ كان المتوسط الحسابي لجميع الفقرات (2.95) مـــن أصـــل(5) درجات أو ما يعادل(59%)، وهذا يعني أن تقييم العاملين للولاة في كفاية توفير تكنولوجيا المعلومات جاءت بدرجة متوسطة.

ويبين الجدول المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية والانحراف المعياري لكل فقرة، إذ إن الفقرة رقم (37) ، التي تشير إلى أن الولاة يشجعون على الاشتراك في الدورات التدريبية في مجال الانترنت والحاسب وكان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (3.07) أي(61.40%)، وهـــي أعلـــى متوســـط لفقـــرات كفايـــة توفير تكنولوجيا المعلـــومات، تلـــيها الفقـــرة(31) التـــي تشير إلى أن الولاة يهتمون بتوفير أجهزة الحاســـوب الخاصـــة بالعمـــل، ثم يلي ذلك في الأهمية الفقرة(35) وهي أن "الولاة يدعمون الجهود الرامية لتطبيق الحكومة الالكترونية" وبمتوسط حسابي بلغ(3.05)، ثـــم تلتها في الأهمية الفقرة(36) ، التي توضّح حرص الولاة على توفير المتطلبات اللازمـــة لتحســـين اســـتخدام نظام المعلومات المحوسب ؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابـــات العاملـــين علـــى هـــذه الفقرة (2.95) أي ما يعادل(59%) على المقياس الخماســـي. وتشير النتائج أيضاً إلى أن الفقرة رقم (34) جاءت في المرتبة الأخيرة في الترتيب التنازلي، حيث بلغ المتوسط الحسابي(2.70). والتي تشير إلى أن الولاة يحرصـــون علـــى متابعة للأعمال المنجزة عن طريق الحاسوب. ويلاحظ أن جميع المتوســـطات علـــى فقـــرات كفاية توفير تكنولوجيا المعلومات كانت تتراوح ما بين (3.07 – 2.70) وبأهمية نسبية تراوحت بين(61.40%) و(54%)، وتقع جميع قيم المتوسطات الحسابية ضمن الدرجة المتوسطة.

6- كفاية اتخاذ القرار كما يراها العاملون :

الجدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين عن تقييم العاملين للولاة لكفاية اتخاذ القرار.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
.38	يأخذ الوالي برأي العاملين لغرض دعم القرارات قبل اتخاذها.	3.13	1.25	%62.60	6	متوسط
.39	يطلب الوالي تقديم اقتراحات في المشكلة المطروحة ثم يختار الحل المناسب.	3.42	1.26	%68.40	5	متوسط
.40	يحرص الوالي على اتخاذ قرارات مناسبة لحل المشكلات المطروحة.	3.92	1.09	%78.40	2	مرتفع
.41	يتخذ الوالي قراراته عادةً بعد قناعته بصحتها.	3.90	0.99	%78.00	3	مرتفع
.42	يبتعد الوالي عن المحسوبية في اتخاذ قراراته.	3.73	0.94	%74.60	4	مرتفع
.43	يحرص الوالي على تحقيق العدالة عند اتخاذ القرارات الإدارية التي تهم العاملين.	4.00	0.94	%80.00	1	مرتفع
	جميع الفقرات	3.68	0.34	%73.60	-	مرتفع

يوضح الجدول رقم(10) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية والانحرافات المعيارية لتقييم العاملين لكفاية الولاة في اتخاذ القرار ؛ إذ يشير الجدول إلى أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا البُعد هو(3.68) أي ما نسبته(73.60%)، وهي درجة مرتفعة على المقياس الخماسي. ويظهر الجدول المتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات كفاية الولاة في اتخاذ القرار من وجهة نظر العاملين ؛ إذ إن الفقرة(43) جاءت بأعلى متوسط حسابي بالنسبة للفقرات الأخرى التي تقيس هذا البعد، والتي تشير إلى أن الولاة يحرصون على تحقيق العدالة عند اتخاذ القرارات الإدارية التي تهم العاملين. وكان المتوسط الحسابي(4) على المقياس الخماسي أو ما نسبته (80%). يليها في الأهمية الفقرة رقم(40) وهي أن الولاة يحرصون على اتخاذ

يتبين من الجدول رقم(11) أن المتوسط العام للكفايات الإدارية للولاة من وجهة نظر الولاة كان مرتفعاً؛ حيث بلغ(4.24) على المقياس الخماسي أو ما نسبته (84.8%) ، وقد احتلت كفاية اتخاذ القرار المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.48) وأهمية نسبية (89.6%)، يلي ذلك الكفاية الشخصية بمتوسط حسابي بلغ (4.39) وأهمية نسبية (87.8%) وجاءت كفاية التعامل مع المجتمع المحلي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ(4.31) وأهمية نسبية (86.2%)، يلي ذلك الكفاية التحفيزية بمتوسط حسابي بلغ(4.25) وأهمية نسبية (85%)، في حين جاءت الكفاية الإبداعية في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ(4.17) وأهمية نسبية (83.4%)، وأخيراً جاءت في المرتبة الأخيرة كفاية توفير تكنولوجيا المعلومات بمتوسط حسابي بلغ(3.81) وأهمية نسبية (76.20%).

وفيما يلي عرض تفصيلي لتقييم الولاة لكفاياتهم الإدارية

1- الكفاية الشخصية من وجهة نظر الولاة :

الجدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتقييم الولاة لكفايتهم الشخصية

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب(*) حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
.1	الالتزام بالدوام الرسمي	4.63	0.52	%92.50	1	مرتفع
.2	احترام المراجعين	4.25	0.71	%85.00	8	مرتفع
.3	عدم التخوف من تحمل المسؤولية	4.38	0.74	%87.50	6	مرتفع
.4	إتاحة الفرصة والحق للجميع في مراجعة معاملاتهم	4.38	0.74	%87.50	6	مرتفع
.5	امتلاك الخبرة العملية	4.00	0.53	%80.00	9	مرتفع
.6	دقة الملاحظة في العمل	4.00	0.76	%80.00	10	مرتفع
.7	التواصل مع العاملين بشكل واضح	4.50	0.53	%90.00	4	مرتفع
.8	احترام النقد الموجه للوالي من العاملين	4.63	0.52	%92.50	1	مرتفع
.9	تقدير عمل الأخرين	4.50	0.53	%90.00	4	مرتفع
.10	احترام أراء الآخرين	4.63	0.52	%92.50	1	مرتفع
	جميع الفقرات	4.39	0.35	%87.8	-	مرتفع

(*) سيتم التعامل مع ترتيب الفقرات في الجداول من (12-17) بالطريقة أعلاه .

يتبـــين مـــن الجدول رقم (12) أن المتوسط العام لفقرات تقييم الولاة للكفايات الشخصية التي يتصفون بها بلغ(4.39) وبأهمية نسبية (87.8%)، مما يشير إلى أن كفايـــاتهم الشخصـــية مـــرتفعة، وقد احتلت الفقرات(احترام الوالي لآراء الآخرين، احتـــرام الـــنقد المـــوجه له من العاملين، والالتزام بالدوام الرسمي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلـــغ(4.63) وأهمية نسبية بلغت(92.50%) في حين جاءت الفقرة (دقـــة الملاحظـــة فـــي العمل) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير بمتوسط حســـابي بلـــغ(4.00) وأهمية نسبية بلغت(80%)، وبالنظر إلى محتوى فقرات هذا المتغيـــر يتبـــين أن الفقـــرات التي احتلت المرتبة الأولى يعبر محتواها عن احترام الوالي لآراء الآخرين، والتزام الوالي بالدوام الرسمي، واحترام الوالي النقد الموجه لـــه مـــن العاملـــين. أما الفقرتين اللتين احتلتا المرتبة الرابعة فيعبر محتواهما عن التواصـــل مـــع العاملين بشكل واضح، وتقديره لعمل الآخرين، أما الفقرتين اللتين احتلـــتا المـــرتبة السادسة فيعبر محتواهما عن عدم التخوف من تحمل المسؤولية، وإتاحـــته الفرصـــة والحـــق للجميع في مراجعة معاملاتهم، واحتلت المرتبة الثامنة الفقـــرة التـــي يعبر محتواها عن احترام المراجعين، أما الفقرة التي احتلت المرتبة التاسعة فكانت امتلاك الخبرة العملية، وجاءت دقة الملاحظة في العمل في المرتبة الأخيرة.

2- كفاية التعامل مع المجتمع المحلي من وجهة نظر الولاة :

الجدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتقييم الولاة لكفاية التعامل مع المجتمع المحلي

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
.11	الإيمان بالحوار مع المجتمع المحلي	4.38	0.74	%87.50	6	مرتفع
.12	احترام تنفيذ القانون	4.38	0.52	%87.50	4	مرتفع
.13	عدم الخضوع لتأثير الواسطة في معاملة المجتمع المحلي	4.38	0.52	%87.50	4	مرتفع
.14	تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية	4.50	0.76	%90.00	1	مرتفع
.15	الحرص على رضا المجتمع المحلي	4.38	0.74	%87.50	2	مرتفع
.16	احترام عادات المجتمع المحلي وتقاليده	4.38	0.74	%87.50	2	مرتفع
.17	توثيق علاقة العاملين الودية مع المجتمع المحلي	3.75	0.71	%75.00	7	مرتفع
	جميع الفقرات	4.31	0.38	%86.2	-	مرتفع

يبين الجدول رقم(13) المتوسط الحسابي والأهمية النسبية لكفاية الولاة في التعامل مع المجتمع المحلي ؛ إذ بلغ(4.31) أي ما يعادل(86.2%)، وهذا يعني أن تقييم الولاة لكفاية التعامل مع المجتمع المحلي كان إيجابياً وبدرجة مرتفعة.

ويبين الجدول المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية والانحراف المعياري لكل فقرة، حيث جاءت الفقرة رقم(14)، والتي تشير إلى أن تقديم الولاة المصلحة العامة على المصلحة الشخصية بمتوسط حسابي بلغ(4.50) أي(90%)، وهي أعلى متوسط لفقرات كفاية الولاة في التعامل مع المجتمع المحلي، تليها الفقرتين(15، 16)، والتي تشيران إلى حرص الولاة على رضا المجتمع المحلي، واحترامهم عادات المجتمع المحلي وتقاليده، ثم يلي ذلك في الأهمية الفقرتين(12، 13) والتي تشيران إلى احترام تنفيذ القانون، وعدم الخضوع لتأثير الواسطة في معاملة المجتمع المحلي بمتوسط حسابي بلغ(4.38) ، ثم تلتها في الأهمية الفقرة (11) والتي توضح الإيمان

بالحوار مع المجتمع المحلي؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي لإجابات الولاة على هذه الفقرة(4.38) أي ما يعادل(87.50%) وهي درجة مرتفعه على المقياس الذي استخدمته الدراسة. وتشير النتائج أيضاً إلى أن الفقرة رقم(17) جاءت في المرتبة الأخيرة في الترتيب التنازلي، حيث بلغ المتوسط الحسابي(3.75). وتشير إلى أن الولاة يحرصون على توثيق علاقة العاملين الودية مع المجتمع المحلي. ويلاحظ أن جميع المتوسطات على فقرات كفاية التعامل مع المجتمع المحلي كانت تتراوح ما بين(4.50 – 3.75) وبأهمية نسبية تراوحت ما بين(90%) إلى (75%)، والمتوسطات الحسابية جاءت جميعها بدرجة مرتفعة.

3- الكفاية الإبداعية من وجهة نظر الولاة :

الجدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتقييم الولاة للكفاية الإبداعية

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
.18	تشجيع المبادرات الفردية	4.13	0.64	%82.50	2	مرتفع
.19	تعزيز الأفكار الجديدة	4.13	0.64	%82.50	2	مرتفع
.20	إفساح المجال للعاملين باستخدام اجتهاداتهم الخاصة	4.13	0.83	%82.50	4	مرتفع
.21	تشجيع العاملين على تبسيط إجراءات العمل.	4.13	0.83	%82.50	4	مرتفع
.22	توفير مناخاً للعاملين يحفز على الإبداع المهني.	4.00	0.76	%80.00	6	مرتفع
.23	تشجيع الجهود الرائدة والمبدعة لدى العاملين	4.50	0.53	%90.00	1	مرتفع
	جميع الفقرات	4.17	0.53	%83.4	-	مرتفع

يوضح الجدول رقم(14) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية والانحرافات المعيارية للكفايات الإبداعية للولاة، حيث يشير الجدول إلى أن المتوسط الحسابي لفقرات هذا البُعد هو(4.17) أي ما نسبته(83.4%)، وهي درجة مرتفعة على المقياس الخماسي. ويظهر الجدول المتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات الكفاية

الإبداعــية للــولاة، إذ إن الفقرة(23) جاءت بأعلى متوسط حسابي بالنسبة للفقرات الأخــرى التــي تقيس هذا البعد، والتي تشير إلى أن الولاة يشجعون الجهود الرائدة والمبدعة لدى العاملين. وكان المتوسط الحسابي(4.50) على المقياس الخماسي أو ما نســبته(90%). يلــيها فــي الأهمية الفقرتين(18، 19) والتي تشيران إلى أن الولاة يشــجعون المــبادرات الفــردية ويعززون الأفكار الجديدة وكان المتوسط الحسابي (4.13) وهــي درجــة مــرتفعة حســب المقياس الخماسي، وجاءت الفقرتين رقم (20، 21) فــي التــرتيب الــرابع وتشــيران إلى إفساح المجال للعاملين باستخدام اجــتهاداتهم الخاصــة، وأن الــولاة يشجعون العاملين على تبسيط إجراءات العمل وبمتوســط حسابي(4.13)، وبلغ أقل متوسط حسابي للفقرة رقم(22) ، الخاصة بأن الــولاة يوفــرون مــناخا للعاملــين يحفز على الإبداع المهني؛ حيث كان المتوسط الحســابي(4.00). ويلاحظ أن جميع فقرات هذا البُعد كانت المتوسطات فيها تتراوح بين(4.50 إلى 4.00) وتمثل درجة مرتفعة على المقياس الخماسي.

4- الكفاية التحفيزية من وجهة نظر الولاة :

الجدول رقم(15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتقييم الولاة لكفاية التحفيز

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
24.	الثــناء علــى العاملين عند إجادة العمل	4.50	0.76	%90.00	2	مرتفع
25.	تقــديم الدعم للعاملين عند حاجتهم لذلك	4.13	0.64	%82.50	4	مرتفع
26.	تقييم العاملين بعدالة من دون تحيز	4.88	0.35	%97.50	1	مرتفع
27.	الحرص على الاستماع لاقتراحات العاملين	3.75	0.46	%75.00	7	مرتفع
28.	الحرص على تأهيل العاملين علمياً وفنياً.	4.50	0.76	%90.00	2	مرتفع
29.	الحــرص علــى أن تكون الترقية حسب الكفاءة في أداء العمل	4.13	0.64	%82.50	4	مرتفع
30.	التقدير للعمل الجيد والإعجاب به	3.88	0.99	%77.50	6	مرتفع
	جميع الفقرات	4.25	0.42	%85	-	مرتفع

يبين الجدول رقم(15) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية والانحرافات المعيارية للكفايات التحفيزية للولاة، وكان من أبرز الكفايات التحفيزية للولاة من وجهة نظر العاملين في الفقرة رقم(26) "يقيّم الولاة العاملين بعدالة من دون تحيز"؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي(4.88) أو ما يوازي (97.50%)، يليها في الأهمية الفقرتين(24، 28) والتي تشيران إلى الثناء على العاملين عند إجادة العمل، والحرص على تأهيل العاملين علمياً وفنياً وكان المتوسط الحسابي(4.50) وهي درجة مرتفعة حسب المقياس الخماسي، يلي ذلك الفقرتين(29، 25) والتي تشيران إلى تقديم الدعم للعاملين، والحرص على أن تكون الترقية حسب الكفاءة في أداء العمل وكان المتوسط الحسابي(4.13) أو ما يوازي(82.50%). وجاءت في المرتبة السادسة الفقرة رقم(30)، والتي تشير إلى تقدير الولاة العمل الجيد والإعجاب به؛ إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.88) أو ما يعادل(77.50%) على المقياس الخماسي، وهي درجة مرتفعة، أما حرص الولاة على الاستماع لاقتراحات العاملين فقد جاءت في الترتيب الأخير؛ حيث كان المتوسط(3.75) أو ما يوازي(75%). ونلاحظ من نتائج الجدول أن الكفايات التحفيزية للولاة جاءت بدرجة مرتفعة.

5- كفاية توفير تكنولوجيا المعلومات من وجهة نظر الولاة :

الجدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتقييم الولاة لكفاية توفير تكنولوجيا المعلومات

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
.31	الاهتمام بتوفير أجهزة الحاسوب الخاصة بالعمل	4.00	0.53	%80.00	3	مرتفع
.32	السعي لتوفير نظام معلومات محوسب خاص بالعمل	4.13	0.99	%82.50	2	مرتفع
.33	الحرص على إنجاز الأعمال الوظيفية عن طريق الحاسوب	3.50	1.31	%70.00	6	مرتفع
.34	متابعة الأعمال المنجزة عن طريق الحاسوب	3.00	1.20	%60.00	7	متوسط
.35	دعم الجهود الرامية لتطبيق الحكومة الالكترونية	3.75	0.71	%75.00	5	مرتفع
.36	الحرص على توفير المتطلبات اللازمة لتحسين استخدام نظام المعلومات المحوسب	4.38	0.52	%87.50	1	مرتفع
.37	تشجيع العاملين على الاشتراك في الدورات التدريبية في مجال الانترنت والحاسب.	3.88	1.25	%77.50	4	مرتفع
	جميع الفقرات	3.81	0.66	%76.20	-	مرتفع

يبين الجدول رقم(16) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لكفاية توفير تكنولوجيا المعلومات؛ حيث كان المتوسط الحسابي لجميع الفقرات(3.81) من أصل (5) درجات أو ما يعادل(76.20%)، وهذا يعني أن تقييم الولاة لكفاية توفير تكنولوجيا المعلومات جاء بدرجة مرتفعة.

ويبين الجدول المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية والانحراف المعياري لكل فقرة، إذ إن الفقرة رقم(36)، تشير إلى الحرص على توفير المتطلبات اللازمة لتحسين استخدام نظام المعلومات المحوسب، وكان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.38) أي(87.50%)، وهي أعلى متوسط لفقرات كفاية توفير تكنولوجيا

المعلــومات تليها الفقرة (31) التي تشير إلى السعي لتوفير نظام معلومات محوسب خاص بالعمل، ثم يلي ذلك في الأهمية الفقرة(32) "الاهتمام بتوفير أجهزة الحاسوب الخاصـــة بالعمل " وبمتوسط حسابي بلغ(4.00) على المقياس الخماسي، ثم تلتها في الأهمـــية الفقـــرة(37)، التـــي توضـّــح أن الولاة يشجعون العاملين على الاشتراك بالـــدورات التدريبـــية فـــي مجال الانترنت والحاسوب؛ حيث بلغ المتوسط الحسابي لإجابـــات الـــولاة علـــى هذه الفقرة(3.88) أي ما يعادل(77.50%) على المقياس الخماسي. وتشير النتائج أيضاً إلى أن الفقرة رقم(34) جاءت في المرتبة الأخيرة في التـــرتيب التنازلـــي ؛ حـــيث بلـــغ المتوسط الحسابي(3.00). وتشير إلى أن الولاة يحرصـــون علـــى متابعة الأعمال المنجزة عن طريق الحاسوب. ويلاحظ أن جميع المتوســـطات علـــى فقـــرات كفاية توفير تكنولوجيا المعلومات كانت تتراوح ما بين (4.38 – 3.00) وبأهمية نسبية تراوحت ما بين(87.50%) إلى (60%).

6- كفاية اتخاذ القرار من وجهة نظر الولاة:

الجدول رقم (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتقييم الولاة لكفاية اتخاذ القرار

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
.38	الأخـــذ بـــرأي العاملـــين لغرض دعم القرارات قبل اتخاذها	3.63	0.74	%72.50	6	مرتفع
.39	طلـــب تقـــديم اقتـــراحات فـــي المشكلة المطروحة ثم اختيار الحل المناسب	4.63	0.52	%92.50	3	مرتفع
.40	الحرص على اتخاذ قرارات مناسبة لحل المشكلات المطروحة	4.75	0.46	%95.00	1	مرتفع
.41	اتخاذ القرارات بعد القناعة بصحتها	4.63	0.52	%92.50	3	مرتفع
.42	محاولة الابتعاد عن المحسوبية في اتخاذ القرارات	4.50	0.76	%90.00	5	مرتفع
.43	الحـــرص على تحقيق العدالة عند اتخاذ القرارات الإدارية التي تهم العاملين	4.75	0.46	%95.00	1	مرتفع
	جميع الفقرات	4.48	0.38	%89.6	-	مرتفع

يوضـح الجدول رقم(17) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية والانحرافات المعـيارية لتقيـيم الـولاة لكفاية اتخاذ القرار، حيث يشير الجدول إلى أن المتوسط الحسـابي لفقرات هذا البُعد هو(4.48) أي ما نسبته(89.6%)، وهي درجة مرتفعة علـى المقياس الخماسي. ويظهر الجدول المتوسطات الحسابية لكل فقرة من فقرات كفاية الولاة في اتخاذ القرار، إذ إن الفقرتين(43، 40) جاءت بأعلى متوسط حسابي بالنسـبة للفقـرات الأخـرى التي تقيس هذا البعد، والتي تشيران إلى الحرص على تحقـيق العدالة عند اتخاذ القرارات الإدارية التي تهم العاملين، والحرص على اتخاذ قـرارات مناسـبة لحل المشكلات المطروحة. وكان المتوسط الحسابي(4.75) على المقـياس الخماسـي أو مـا نسبته(95%)، وجاءت الفقرتين(41، 39) في الترتيب الـثالث وتشيران إلى أن الولاة يتخذون قراراتهم بعد قناعتهم بصحتها وأنهم يطلبون تقـديم اقتـراحات فـي المشـاكل المطروحة ثم يختارون الحل المناسب وبمتوسط حسـابي(4.63)، وبلغ أقل متوسط حسابي على الفقرة رقم (38) الخاصة بأن الولاة يأخـذون بـرأي العاملين لغرض دعم القرارات قبل اتخاذها ؛ حيث كان المتوسط الحسابي (3.63). ويلاحظ أن جميع فقرات هذا البُعد كانت المتوسطات فيها تتراوح بين (4.75 إلى 3.63) درجات على المقياس الخماسي.

4. 2 اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$) بين تقييم الولاة و العاملين للكفايات الإدارية.

الجدول رقم (18)

نتائج اختبار(T) للفروقات بين تقييم الولاة والعاملين للكفايات الإدارية.

المتغير	فئات المتغير	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (T)	أهمية (T)
الكفاية الشخصية	عاملين	100	3.98	0.72	*6.05	0.000
	ولاة	8	4.72	0.28		
كفاية التعامل مع المجتمع المحلي	عاملين	100	3.99	0.68	*4.20	0.002
	ولاة	8	4.66	0.41		
الكفاية الإبداعية	عاملين	100	3.53	0.91	*4.70	0.001
	ولاة	8	4.50	0.53		
الكفاية التحفيزية	عاملين	100	3.77	0.79	*5.07	0.000
	ولاة	8	4.61	0.41		
كفاية توفر تكنولوجيا المعلومات	عاملين	100	2.90	0.99	*6.62	0.000
	ولاة	8	4.39	0.54		
كفاية اتخاذ القرار	عاملين	100	3.66	0.85	*10.29	0.000
	ولاة	8	4.81	0.21		
الكفايات الإدارية مجتمعه	عاملين	100	3.64	0.71	*6.46	0.000
	ولاة	8	4.62	0.38		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq 0.05$)

يوضح الجدول رقم(18) نتائج اختبار(T-test) حيث يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$) بين تقييم الولاة والعاملين للكفايات الإدارية(الكفاية الشخصية، وكفاية التعامل مع المجتمع المحلي، والكفاية الإبداعية، والكفاية التحفيزية، وكفاية توافر تكنولوجيا المعلومات، وكفاية اتخاذ القرار) ؛ حيث بلغت قيمة(T) المحسوبة(4.46) بدلالة إحصائية(α=0.00)، إذ وبلغ المتوسط الحسابي(4.62) للولاة، في حين بلغ متوسط إجابة العاملين(3.64)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية، التي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$) في تقييم الولاة العاملين للكفايات الإدارية مجتمعة، وعند تطبيق اختبار(T) لكل بعد منفرداً تشير النتائج إلى وجود دلالة إحصائية لمتغيرات (الكفاية الشخصية) حيث كانت قيمة ($T= 6.05$) وبدلالة إحصائية(α=0.00) ومتغير كفاية التعامل مع المجتمع المحلي(T =4.20) بمستوى الدلالة(α =0.002)، والكفاية الإبداعية(T=4.70) بمستوى الدلالة(α=0.001)، والكفاية التحفيزية(T=5.07) بمستوى الدلالة(α =0.000)، وكفاية توافر تكنولوجيا المعلومات(T =6.62) بمستوى الدلالة (α =0.000)، وكفاية اتخاذ القرار(T =6.46) بمستوى الدلالة(α =0.000).

وكانـــت الفـــروق بالنســـبة لتقييم الكفايات الإدارية لصالح الولاة ؛ حيث يظهر الجدول رقم(18) ارتفاع المتوسطات الحسابية في تقييم الولاة لأنفسهم ، وهذه نتيجة منطقـــية. فمـــن الطبيعـــي أن ينظر الولاة إلى كفاياتهم الإدارية بدرجة أعلى تفوق العاملين.

الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقييم العاملين لأبعاد الكفايات الإدارية للولاة وهي (الكفاية الشخصية ، والإبداع ، والتحفيز ، وتوفير تكنولوجيا المعلومات ، والتعامل مع المجتمع المحلي ، واتخاذ القرار) تعزى للمتغيرات الشخصية للعاملين (المؤهل العلمي، والخبرة، والعمر ، والمركز الوظيفي).

1- الكفايات الإدارية مجتمعة للولاة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي للعاملين :

الجدول رقم (19)

تحليل التباين لتقييم العاملين لأبعاد الكفايات الإدارية للولاة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المتغير التابع	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (α)
الكفاية الشخصية	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 96)	11.93 41.80	3.98 0.44	*9.13	0.000
كفاية التعامل مع المجتمع المحلي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 96)	11.91 37.46	3.97 0.39	*10.17	0.000
الكفاية الإبداعية	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 96)	19.94 67.04	6.65 0.69	*9.52	0.000
الكفاية التحفيزية	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 96)	19.80 45.42	6.60 0.47	*13.95	0.000
كفاية توافر تكنولوجيا المعلومات	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 96)	2.56 152.46	0.85 1.59	0.54	0.66
كفاية اتخاذ القرار	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 96)	15.01 60.96	5.00 0.64	*7.88	0.000
الكفايات الإدارية مجتمعة	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 96)	12.01 42.32	4.00 0.44	*9.08	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \geq 0.05$)

تشير النتائج في الجدول رقم(19) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتقييم العاملين لأبعاد الكفايات الإدارية مجتمعة للولاة تعزى لمتغير(المؤهل العلمي)، حيث بلغت قيمة(F) المحسوبة للكفايات الإدارية مجتمعة(F= 9.08) بمستوى دلالة (α=0.000)، وأشارت النتائج أيضاً عند تحليل أبعاد الكفايات الإدارية للولاة منفردة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لبعد الكفاية الشخصية في المؤهل العلمي، حيث بلغت قيمة (F= 9.13) وبدلالة إحصائية(α =0.000)، وبُعد التعامل مع المجتمع المحلي في المؤهل العلمي؛ حيث كانت قيمة(F=10.17) وبدلالة إحصائية (α =0.000)، وكذلك بُعد الكفاية الإبداعية في المؤهل العلمي؛ حيث كانت قيمة

الجدول رقم (20)

نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الكفايات الإدارية مجتمعة حسب متغير المؤهل العلمي.

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	3.48	–	–	*0.80	*1.03
دبلوم متوسط	3.88	–	–	–	–
بكالوريوس	4.28	–	–	–	–
دراسات عليا	4.51	–	–	–	–

ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$

2- الكفايات الإدارية مجتمعة للولاة تبعاً لمتغير العمر للعاملين .

الجدول رقم (21)

تحليل التباين لتقييم العاملين لأبعاد الكفايات الإدارية للولاة تبعاً لمتغير العمر

المتغير التابع	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F)	مستوى الدلالة (α)
الكفاية الشخصية	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 96)	20.18 33.55	6.73 0.35	*19.25	0.000
كفاية التعامل مع المجتمع المحلي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 96)	16.875 32.49	5.63 0.34	*16.62	0.000
الكفاية الإبداعية	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 96)	23.62 63.37	7.87 0.66	*11.93	0.000
الكفاية التحفيزية	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 96)	15.29 49.93	5.09 0.52	*9.80	0.000
كفاية توفر تكنولوجيا المعلومات	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 96)	7.65 147.36	2.55 1.54	1.66	0.18
كفاية اتخاذ القرار	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 96)	17.85 58.13	5.95 0.61	*9.83	0.000
الكفايات الإدارية مجتمعة	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 96)	16.17 38.16	5.39 0.39	*13.56	0.000

- ذات دلالة إحصائية على مستوى $(\alpha \geq 0.05)$

تشير النتائج في الجدول رقم(21) إلى أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتقييم العاملين لأبعاد الكفايات الإدارية مجتمعة للولاة تعزى لمتغير(العمر)، حيث بلغت قيمة(F) المحسوبة للكفايات الإدارية مجتمعة(F=13.56) بمستوى دلالة (α=0.000)، وأشارت النتائج أيضاً إلى تحليل أبعاد الكفايات الإدارية للولاة منفردة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لبعد الكفاية الشخصية في العمر؛ حيث بلغت قيمة(F=19.25) وبدلالة إحصائية(α=0.000)، وبُعد التعامل مع المجتمع المحلي في العمر؛ حيث كانت قيمة(F=16.62) وبدلالة إحصائية(α=0.000)، وكذلك بُعد الكفاية الإبداعية في العمر؛ حيث كانت قيمة(F= 11.93) وبدلالة إحصائية(α =0.000)، أما بُعد الكفاية التحفيزية في العمر حيث كانت قيمة (F= 9.80) وبدلالة إحصائية(α =0.000)، وفيما يتعلق ببُعد كفاية اتخاذ القرار في العمر؛ حيث كانت قيمة(F= 9.83) وبدلالة إحصائية(α =0.000) وكانت هذه القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≥ 0.05).

وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين بُعد كفاية توافر تكنولوجيا المعلومات والعمر، حيث بلغت قيمة(F =1.66) وبدلالة إحصائية (α= 0.18) وهي قيمة غير معنوية عند مستوى دلاله(α ≥ 0.05).

وإزاء ما تقدم من نتائج في الجدول رقم(21) فإننا نصل إلى نتيجة أنه عند تحليل أبعاد الكفايات الإدارية مجتمعة(الكفاية الشخصية، وكفاية التعامل مع المجتمع المحلي، والكفاية الإبداعية، والكفاية التحفيزية، وكفاية اتخاذ القرار) فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير(العمر) ، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذه المتغيرات، وعند تحليل الأبعاد منفردة فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لبعد كفاية توافر تكنولوجيا المعلومات في العمر مما يقتضي قبول الفرضية العدمية جزئياً لهذا المتغير.

وقــد تــم اســتخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين فئات متغير العمر في الكفايــات الإدارية مجتمعة، كما سيتم عرضها على النحو التالي: يبين الجدول رقم (21) أن هــنالك مصــادر فــروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (أقــل مــن 25 سنة) ومتوسط الفئة الرابعة(41 سنة فأكثر) ؛ حيث بلغ متوسط الفئة

الأولـــى(أقل من 25 سنة) (2.80)، أما متوسط الفئة الرابعة(41 سنة فأكثر) فقد بلغ (4.22) ولصـــالح المبحوثـــين ذوي الأعمار(41 سنة فأكثر)، وكانت هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(41 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الثانية(26-33 سنة) ؛ حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(41 سنة فأكثر) فقد بلغ(4.22)، أمـــا متوســـط الفـــئة الثانية(26-33 سنة) فقد بلغ(3.28) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمـــار (41 ســـنة فأكثـــر). وكانت هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(أقل من 25 سنة) ومتوسط الفئة الثالثة(34-40 سنة) ؛ حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(أقل من 25 سنة) (2.80)، أما متوسط الفئة الرابعة(34-40 سنة) فقد بلغ(3.73) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(34-40 سنة).

الجدول رقم (22)

نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الكفايات الإدارية مجتمعة تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	25 سنة فأقل	26-33 سنة	34-40 سنة	41 سنة فأكثر
25 سنة فأقل	2.80	-	-	*0.93	*1.42
26-33 سنة	3.28	-	-	-	*0.94
34-41 سنة	3.73	-	-	-	-
41 سنة فأكثر	4.22	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$

3- الكفايات الإدارية مجتمعة للولاة تبعاً لمتغير الخبرة العملية للعاملين.

الجدول رقم(23)

تحليل التباين لتقييم العاملين لأبعاد الكفايات الإدارية للولاة تبعاً لمتغير الخبرة العملية

المتغير التابع	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F)	مستوى الدلالة (α)
الكفاية الشخصية	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 95)	13.14 40.59	3.29 0.43	*7.68	0.000
كفاية التعامل مع المجتمع المحلي	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 95)	11.915 37.452	2.98 0.39	*7.55	0.000
الكفاية الإبداعية	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 95)	24.32 62.66	6.08 0.66	*9.22	0.000
الكفاية التحفيزية	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 95)	13.84 51.38	3.46 0.54	*6.39	0.000
كفاية توفر تكنولوجيا المعلومات	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 95)	12.79 142.22	3.20 1.48	2.13	0.082
كفاية اتخاذ القرار	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 95)	13.11 62.87	3.28 0.66	*4.95	0.001
الكفاية الإدارية مجتمعة	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 95)	14.13 40.20	3.53 0.42	*8.34	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)

تشير النتائج في الجدول رقم(23) إلى أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتقييم العاملين لأبعاد الكفايات الإدارية مجتمعة للولاة تعزى لمتغير(الخبرة العملية)، حيث بلغت قيمة(F) المحسوبة للكفايات الإدارية مجتمعة($F=8.34$) بمستوى دلالة ($\alpha=0.000$)، وأشارت النتائج أيضاً إلى تحليل أبعاد الكفايات الإدارية للولاة منفردة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لبعد الكفاية الشخصية في الخبرة العملية($F=7.68$) وبدلالة إحصائية($\alpha=0.000$)، وبُعد التعامل مع المجتمع المحلي في الخبرة العملية؛ حيث كانت قيمة($F=7.55$) وبدلالة إحصائية($\alpha=0.000$)، وكذلك بُعد الكفاية الإبداعية في الخبرة العملية؛ حيث كانت قيمة($F=9.22$) وبدلالة

إحصائية(α =0.000)، أما بُعد الكفاية التحفيزية في الخبرة العملية ؛ حيث كانت قيمة(F=6.39) وبدلالة إحصائية(α =0.000)، وفيما يتعلق ببُعد كفاية اتخاذ القرار في الخبرة العملية حيث كانت قيمة(F =4.95) وبدلالة إحصائية(α=0.000) وكانت هذه القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(α ≥ 0.05).

وأشارت النتائج إلى عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين بُعد كفاية توافر تكنولوجيا المعلومات والخبرة العملية، حيث بلغت قيمة(F=2.13) وبدلالة إحصائية (α =0.082) وهي قيمة غير معنوية عند مستوى دلاله(α ≥ 0.05).

وإزاء ما تقدم من نتائج في الجدول رقم(23) فإننا نصل إلى نتيجة أنه عند تحليل أبعاد الكفايات الإدارية مجتمعة(الكفاية الشخصية، وكفاية التعامل مع المجتمع المحلي، والكفاية الإبداعية، والكفاية التحفيزية، وكفاية اتخاذ القرار) فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير(الخبرة العملية) ، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذه المتغيرات، وعند تحليل الأبعاد منفردة ، فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لبعد كفاية توافر تكنولوجيا المعلومات في الخبرة العملية ، مما يقتضي قبول الفرضية العدمية جزئياً لهذا المتغير.

وقـد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين فئات متغير الخبرة العملية فـي الكفايات الإدارية مجتمعة، وسيتم عرضها على النحو التالي: يبين الجدول رقم (24) أن هـنالك مصـادر فـروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبـرة(21 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى(أقل من 5سنوات) ؛ حيث بلغ متوسط الفـئة الخامسة(21 سنة فأكثر) (4.26)، أما متوسط الفئة الأولى(أقل من 5سنوات) فقـد بلغ(3.18) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(21 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(21 سنة فأكثر) ومتوسـط الفـئة الثانـية(6-10 سنوات)؛ حيث بلغ متوسط الفئة الخامسة(21 سنة فأكثـر) (4.26)، أمـا متوسط الفئة الثانية(6-10 سنوات) فقد بلغ(3.30) ولصالح المبحوثـين ذوي سـنوات الخبرة(21 سنة فأكثر). وكانت هنالك مصادر فروق بين متوسـطات إجابـات المبحوثـين ذوي سنوات الخبرة(21 سنة فأكثر)ومتوسط الفئة الثالـثة(11-15 سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الخامسة(21 سنة فأكثر) (4.26)، أما

متوسط الفئة الثالثة(11-15 سنة) فقد بلغ(3.49) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(21 سنة فأكثر).

الجدول رقم (24)

نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الكفايات الإدارية مجتمعة حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	6-10 سنوات	11-15 سنة	16 -20 سنة	21 سنة فأكثر
أقل من 5 سنوات	3.18	-	-	-	-	*1.08
5-10 سنوات	3.30	-	-	-	-	*0.96
11-15 سنة	3.49	-	-	-	-	*0.77
16 -20 سنة	3.73	-	-	-	-	*0.53
21 سنة فأكثر	4.26	-	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)

4- الكفايات الإدارية مجتمعة للولاة تبعاً لمتغير المركز الوظيفي للعاملين.

الجدول رقم (25)

تحليل التباين لتقييم العاملين لأبعاد الكفايات الإدارية للولاة تبعاً لمتغير المركز الوظيفي

المتغير التابع	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة (α)
الكفاية الشخصية	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 95)	14.57 39.16	3.643 0.41	8.83	0.000
كفاية التعامل مع المجتمع المحلي	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 95)	11.88 37.48	2.97 0.39	7.53	0.000
الكفاية الإبداعية	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 95)	22.47 64.51	5.62 0.68	8.27	0.000
الكفاية التحفيزية	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 95)	16.56 48.67	4.140 0.51	8.08	0.000
كفاية توفر تكنولوجيا المعلومات	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 95)	26.63 128.38	6.66 1.35	4.92	0.001
كفاية اتخاذ القرار	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 95)	18.58 57.39	4.65 0.60	7.69	0.000
الكفاية الإدارية مجتمعة	بين المجموعات داخل المجموعات	(4، 95)	17.58 36.76	4.39 0.39	11.35	0.000

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$)

تشير النتائج في الجدول رقم(25) إلى أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتقييم العاملين لأبعاد الكفايات الإدارية مجتمعة للولاة تعزى لمتغير(المركز الوظيفي)، حيث بلغت قيمة(F) المحسوبة للكفايات الإدارية مجتمعة(F=11.35) بمستوى دلالة(α =0.000)، وأشارت النتائج أيضاً إلى تحليل أبعاد الكفايات الإدارية للولاة منفردة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لبعد الكفاية الشخصية في المركز الوظيفي(F= 8.83) وبدلالة إحصائية(α =0.000)، وبُعد التعامل مع المجتمع المحلي في المركز الوظيفي؛ حيث كانت قيمة(F= 7.53) وبدلالة إحصائية (α =0.000)، وكذلك بُعد الكفاية الإبداعية في المركز الوظيفي حيث كانت قيمة (F=8.27) وبدلالة إحصائية(α =0.000)، أما بُعد الكفاية التحفيزية في المركز الوظيفي، حيث كانت قيمة(F= 8.08) وبدلالة إحصائية(α =0.000)، وفيما يتعلق ببُعد كفاية اتخاذ القرار في المركز الوظيفي، حيث كانت قيمة(F =7.69) وبدلالة إحصائية(α=0.000)، أما بالنسبة لبُعد كفاية توفر تكنولوجيا المعلومات في المركز الوظيفي حيث كانت قيمة(F= 4.92) وبدلالة إحصائية(α=0.000) وكانت هذه القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة(α ≥ 0.05).

وإزاء ما تقدم من نتائج في الجدول رقم(25) فإننا نصل إلى نتيجة أنه عند تحليل أبعاد الكفايات الإدارية مجتمعة(الكفاية الشخصية، وكفاية التعامل مع المجتمع المحلي، والكفاية الإبداعية، والكفاية التحفيزية، وكفاية توفر تكنولوجيا المعلومات، وكفاية اتخاذ القرار) فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير(المركز الوظيفي) مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذه المتغيرات، وعند تحليل لأبعاد الكفايات الإدارية منفردة فإنه لا توجد فروق ذات إحصائية لبعد كفاية توفير تكنولوجيا المعلومات في الخبرة العملية ، مما يقتضي قبول الفرضية العدمية جزئياً لهذا المتغير .

وقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين فئات متغير المركز الوظيفي في الكفايات الإدارية مجتمعة، حيث يبين الجدول رقم(26)، أن هنالك مصادر فروق بـــين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المركز الوظيفي(نائب والي) ومتوسط الفئة الـــرابعة(موظـــف) ؛ حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(نائب والي)(4.49)، أما متوسط

الفئة الرابعة(موظف) فقد بلغ(3.37) ولصالح المبحوثين ذوي المركز الوظيفي(نائب والـــي)، وكانت هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المركز الوظيفـــي(مســـاعد والـــي) ومتوسط الفئة الرابعة(موظف) ، حيث بلغ متوسط الفئة الثانـــية(مســـاعد والـــي)(4.03)، أمـــا متوسط الفئة الرابعة(موظف) فقد بلغ(3.37) ولصالح المبحوثين ذوي المركز الوظيفي(مساعد والي).

الجدول رقم (26)

نتائج تحليل اختبار شيفيه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على الكفايات الإدارية مجتمعة تبعاً لمتغير المركز الوظيفي

فئات العمر	المتوسط الحسابي	نائب والي	مساعد والي	رئيس قسم	موظف
نائب والي	4.49	–	–	–	–
مساعد والي	4.03	–	–	–	–
رئيس قسم	3.76	–	–	–	–
موظف	3.37	*1.12	*0.66	–	–

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

5. 1 الخاتمة

خلصـــت هـــذه الدراسة إلى أن العاملين يقيمون الكفايات الإدارية للولاة بدرجة مرتفعة، وجاء ترتيب تقييم العاملين للكفايات الإدارية للولاة على النحو التالي (كفاية الـــتعامل مـــع المجتمع المحلي، والكفاية الشخصية، والكفاية التحفيزية، وكفاية اتخاذ القـــرار، والكفايـــة الإبداعـــية، وكفاية توفير تكنولوجيا المعلومات)، وخلصت هذه الدراسة أيضاً إلى أن الولاة يقيمون أنفسهم بدرجة مرتفعة وجاء ترتيب تقييم الولاة للكفايـــات الإدارية على النحو التالي(كفاية اتخاذ القرار، والكفاية الشخصية، وكفاية الـــتعامل مع المجتمع المحلي، والكفاية التحفيزية ، والكفاية الإبداعية ، وكفاية توفير تكنولوجـــيا المعلومات). وأشارت النتائج إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين تقيـــيم الولاة والعاملين لأبعاد والكفايات الإدارية للولاة ولصالح الولاة حسب تقييمهم لأنفسهم . وخلصت هذه الدراسة أيضاً إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لتقييم العاملين لأبعاد الكفايات الإدارية للولاة تبعاً للمتغيرات الشخصية للعاملين .

5. 2 مناقشة النتائج

هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى درجة الكفايات الإدارية التي تتوافر لدى الولاة في محافظة ظفار بسلطنة عُمان من وجهة نظر العاملين والولاة أنفسهم، وكذلك أثر العوامل الشخصية للعاملين في تقييمهم لأبعاد الكفايات الإدارية لدى الولاة، وفيما يأتي عرض لأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

1- أشـــارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم(4) إلى أن العاملين قيموا الكفايات الإداريـــة للـــولاة بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ(3.67) وبأهمية نسبية (73.4%)، وقـــد احـــتلت كفايـــة الـــتعامل مـــع المجـــتمع المحلـــي المرتبة الأولى،بمتوســـط حســـابي بلـــغ(4.03) وأهمية نسبية(80.6%) ،يليها الكفاية الشخصـــية، وجاءت الكفاية التحفيزية في المرتبة الثالثة، وكفاية اتخاذ القرار فـــي المـــرتبة الرابعة، في حين جاءت الكفاية الإبداعية في المرتبة الخامسة،

وجــاءت في المرتبة الأخيرة كفاية توفير تكنولوجيا المعلومات بمتوسط حسابي (2.95) وبأهمية نسبية(59%). وقد اتفقت هذه النتيجة جزئياً مع دراسة كل من (مــياس، 1996) ودراسة(بو قنة، 2002) ودراسة(المهيدات، 2004) ودراسة (Mardue, A., 1997) ، حــيث أظهرت نتائج هذه الدراسات درجات مرتفعة للكفايات الإدارية للإبعاد التي تناولتها كل دراسة .

2- وقــد أوضــحت النــتائج التفصيلية التي وردت في الجدول رقم(5) أن تقييم العاملــين للكفايات الشخصية للولاة بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي بلغ(4.01) وبأهمــية نســبية بلغت(80.2%)، من حيث الالتزام بالدوام الرسمي، واحترام المــراجعين، وإتاحــة الفرصة والحق للجميع في مراجعة معاملاتهم، وامتلاك الوالـــي خبــرة عملية، وتقديره لعمل الآخرين، ودقة الملاحظة، واحترام آراء الآخــرين، والتواصل مع العاملين بشكل واضح ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن نظرة العاملين لبعد الكفاية الشخصية للولاة، تعتمد على قناعتهم المسبقة بأنه لا يمكــن أن يــتم اختــيار شخصية لمثل هذا المنصب إلا إذا كانت مؤهلة لذلك، وتمــتلك الســمات القــيادية والكفــاءة. وقــد اتفقــت هذه النتيجة مع دراسة (هيلات، 2001).

3- أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم(6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات تقييم العاملين لكفاية الولاة في التعامل مع المجتمع المحلي قد تراوحت ما بين (4.27 -3.76) وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ(4.03) وبأهمية نسبية بلغت(80.60%)، وهذا يعني أن مستوى تقييم العاملين لكفاية الولاة في التعامل مع المجتمع المحلي ذات مستوى مرتفع، وكانت أكثر الفقرات أهمية هي التي تتعلق احترامه عادات المجتمع المحلي وتقاليده، وتقديمه المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وأقل الفقرات أهمية هي عدم خضوعه لتأثير الواسطة في معاملة المجتمع المحلي. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن بعد التعامل مع المجتمع المحلي يعد من صميم عمل الولاة، حيث ينصب دورهم الفعلي في هذا المجال، لذلك ليس غريباً اهتمام الولاة بهذا البعد ، فبعد المرسوم السلطاني رقم 91/6 أصبحت الولايات هي المرجع لجميع المواطنين، مما جعل الولاة

على احتكاك دائمٌ مع المجتمع المحلي وهذا فرض عليهم إعطاء جلّ جهدهم لهذا البعد المهم.

4- بينت إجابات العاملين في الجدول رقم(7) أن المتوسطات الحسابية لفقرات متغير تقييم العاملين للكفايات الإبداعية للولاة قد تراوحت ما بين(3.85-3.32) وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ(3.55) وبأهمية نسبية بلغت(71%)، وهذا يعني أن تقييم العاملين للكفايات الإبداعية للولاة ذات مستوى مرتفع، وكانت أكثر الفقرات أهمية هي التي تتعلق بتشجيع العاملين على تبسيط إجراءات العمل، وتشجيع الجهود الرائدة والمبدعة لدى العاملين وأقل الفقرات أهمية هي إفساح المجال للعاملين باستخدام اجتهاداتهم الخاصة، و توفير مناخ للعاملين يحفز على الإبداع المهني. يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى حرص الولاة على هذا البعد بإبراز كفاياتهم الإبداعية فكرياً وعملياً .

5- أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم(8) أن المتوسطات الحسابية لفقرات تقييم العاملين للكفايات التحفيزية للولاة قد تراوحت ما بين(4.09-3.48) وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ(3.80) وبأهمية نسبية بلغت(76%)، وهذا يعني أن مستوى تقييم العاملين للكفايات التحفيزية للولاة ذات مستوى مرتفع، وكانت أكثر الفقرات أهمية هي التي تتعلق بتقييم العاملين بعدالة من دون تحيز، والحرص على أن تكون الترقية حسب الكفاءة في أداء العمل وأقل الفقرات أهمية هي الحرص على تأهيل العاملين علميا وفنيا. ويمكن تفسير هذه النتيجة، بأن لدى الولاة حرص على تحفيز العاملين مادياً ومعنوياً لان نجاح عمل الولاة مرتبط بإخلاص العاملين، ويعد التحفيز الوسيلة التي تحقق الهدف، أما فقرة التأهيل التي كانت في المرتبة الأخيرة لهذا البعد، وذلك بسبب عدم مشاركة الولاة في خطط التدريب والتأهيل للموظفين وعدم وجود مخصصات مالية لدى الولاة للقيام بهذا الدور.

6- وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم(9) أن المتوسط العام لفقرات متغير تقييم العاملين للولاة لكفاية توفير تكنولوجيا المعلومات بلغ(2.95) وبأهمية نسبية بلغت(59%)، مما يؤشر على أن تقييم العاملين للولاة لكفاية توفير

تكنولوجيا المعلومات متوسط، وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات تقييم العاملين للولاة لكفاية توفير تكنولوجيا المعلومات ما بين(2.70-3.07) وكانت أكثر الفقرات أهمية هي التي تتعلق بتشجيع العاملين على الاشتراك بالدورات التدريبية في مجال الانترنت والحاسب الآلي، والاهتمام بتوفير أجهزة الحاسوب الخاصة بالعمل وأقل الفقرات أهمية هي متابعة الأعمال المنجزة عن طريق الحاسوب. يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات من الولاة لم ينل الاهتمام المطلوب، بدليل عدم وجود أجهزة الحاسب الآلي في أغلبية المراكز الإدارية التابعة للولايات بل الأكثر من ذلك أن أغلبية الولايات لا يوجد فيها إلا جهاز حاسب آلي واحد يمتلكه الوالي أو المنسق، وهذا مؤشر على أن نسبة كبيرة من العاملين في الولايات يجهلون التعامل مع الحاسب الآلي، وكذلك يدل على أن الولاة لا يركزون في إنجاز أعمالهم على الكمبيوتر.

7- بينت النتائج كما في الجدول رقم(10) أن المتوسطات الحسابية لفقرات متغير تقييم العاملين للولاة لكفاية اتخاذ القرار قد تراوحت ما بين(4.00-3.13) وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ(3.68) وبأهمية نسبية بلغت (73.60%)، وهذا يعني أن تقييم العاملين للولاة لكفاية اتخاذ القرار ذات مستوى مرتفع، وكانت أكثر الفقرات أهمية هي التي تتعلق بالحرص على تحقيق العدالة عند اتخاذ القرارات الإدارية التي تهم العاملين، والحرص على اتخاذ قرارات مناسبة لحل المشكلات المطروحة وأقل الفقرات أهمية هي الأخذ برأي العاملين لغرض دعم القرارات قبل اتخاذها. ويمكن تفسير هذه النتيجة بان الولاة يواجهون مواقف متعددة وذلك لأن البيئة المحيطة بالولاة يسيطر عليها الوضع العشائري مما يضطر الولاة إلى اتخاذ القرارات حسب الموقف، وانعكس ذلك عن عدم إتاحة الفرصة لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

8- أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم(11) لإجابات الولاة إلى أنهم يقيمون الكفايات الإدارية لديهم بدرجة مرتفعة، بمتوسط حسابي بلغ(4.24) وبأهمية نسبية (84.8%)، وقد احتلت كفاية اتخاذ القرار المرتبة الأولى، يليها الكفاية

الشخصية، وجاءت كفاية التعامل مع المجتمع المحلي في المرتبة الثالثة، والكفاية التحفيزية في المرتبة الرابعة، في حين جاءت الكفاية الإبداعية في المرتبة الخامسة، وجاءت في المرتبة الأخيرة كفاية توفير تكنولوجيا المعلومات. ويفسر ذلك بأنه من الطبيعي أن ينظر الولاة إلى أنفسهم نظرة إيجابية، حيث يتطلب منهم موقعهم القيادي الاهتمام بالأبعاد الستة المطروحة للكفايات الإدارية فهي من صميم عمل الولاة،ونلاحظ ان تقييم الولاة لبعد تكنولوجيا المعلومات أتى في المرتبة الأخيرة، واتفق الولاة في ذلك مع العاملين في تحديد هذا البعد في المرتبة الأخيرة بين الأبعاد الستة، وهذا مؤشر على عدم الاهتمام بالتكنولوجيا.

9- أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم(12) أن المتوسطات الحسابية لفقرات تقييم الولاة للكفاية الشخصية قد تراوحت ما بين(4.41-4.00) وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ(4.39) وبأهمية نسبية (87.8%)، وهذا يعني أن مستوى تقييم الولاة للكفاية الشخصية ذات مستوى مرتفع، وكانت أكثر الفقرات أهمية هي التي تتعلق باحترام آراء الآخرين، والالتزام بالدوام الرسمي، واحترم النقد الموجه من العاملين، وتقدير عمل الآخرين وأقل الفقرات أهمية هي احترام جميع المراجعين، وامتلاك الوالي الخبرة العملية.

10- دلت النتائج التي يعرضها الجدول رقم(13) أن المتوسطات الحسابية لفقرات تقييم الولاة لكفاية التعامل مع المجتمع المحلي قد تراوحت ما بين(4.50-3.75) وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ(4.31) وبأهمية نسبية (86.2 %)، وهذا يعني أن مستوى تقييم الولاة لكفاية التعامل مع المجتمع المحلي ذات مستوى مرتفع، وكانت أكثر الفقرات أهمية هي التي تتعلق بتقديمه المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وحرصه على رضا المجتمع المحلي وأقل الفقرات أهمية هي العمل على توثيق علاقة العاملين الودية مع المجتمع المحلي.ويمكن تفسير ذلك بأن صلب عمل الولاة ينصب حول المجتمع المحلي فمن الطبيعي أن يقيم الولاة أنفسهم بدرجة مرتفعة، أما بالنسبة لفقرة عمل

الولاة بتوثيق علاقة العاملين الودية مع المجتمع المحلي يفسر ذلك بالمركزية في إدارة الولاة لشؤون العمل والاعتماد على الدور الفردي.

11- بينت إجابات الولاة في الجدول رقم (14) أن المتوسطات الحسابية لفقرات تقييم الولاة للكفايات الإبداعية قد تراوحت ما بين(4.50- 4.00) وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ(4.17) وبأهمية نسبية (83.4%)، وهذا يعني أن تقييم الولاة للكفايات الإبداعية ذات مستوى مرتفع، وكانت أكثر الفقرات أهمية هي التي تتعلق بتشجيع الجهود الرائدة والمبدعة لدى العاملين، وتشجيع المبادرات الفردية وأقل الفقرات أهمية هي توفير مناخ للعاملين يحفز على الإبداع المهني، وتعزيز الأفكار الجديدة.

12- أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم(15) أن المتوسطات الحسابية لفقرات تقييم الولاة للكفايات التحفيزية قد تراوحت ما بين(4.88- 3.75) وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ(4.25) وبأهمية نسبية (85%)، وهذا يعني أن مستوى تقييم الولاة للكفايات التحفيزية ذات مستوى مرتفع، وكانت أكثر الفقرات أهمية هي التي تتعلق بتقييم العاملين بعدالة ومن دون تحيز، والحرص على تأهيل العاملين علميا وفنيا وأقل الفقرات أهمية هي الحرص على الاستماع لاقتراحات العاملين. ويمكن تفسير الفقرة الأخيرة في هذا البعد، والتي توضح عدم حرص الولاة على الاستماع لاقتراحات العاملين لأن الولاة ينظرون إلى كفايات العاملين بدرجة اقل لا تؤهلهم إلى طرح المقترحات.

13- أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم(16) أن المتوسط العام لفقرات متغير تقييم الولاة لكفاية توفير تكنولوجيا المعلومات بلغ(3.81) وبأهمية نسبية (76.20%)، مما يؤشر على أن تقييم الولاة لكفاية توفير تكنولوجيا المعلومات مرتفع. وقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات تقييم الولاة لكفاية توفير تكنولوجيا المعلومات ما بين(4.38-3.00) وكانت أكثر الفقرات أهمية هي التي تتعلق بالحرص على توفير المتطلبات اللازمة لتحسين استخدام نظام المعلومات المحوسب، والسعي لتوفير نظام معلومات محوسب خاص بالعمل وأقل الفقرات أهمية هي متابعة الأعمال المنجزة عن طريق الحاسوب. يمكن تفسير ذلك بأنه لا

توجد لدى الولاة الصلاحية، وكذلك عدم مشاركة الولاة في اجتماعات مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار التي تقرر الخطط التطويرية للمكتب.

14- بينت إجابات العاملين في الجدول رقم (17) أن المتوسطات الحسابية لفقرات متغير تقييم الولاة لكفاية اتخاذ القرار قد تراوحت ما بين(4.75- 3.63) وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ(4.48) وبأهمية نسبية (89.60%)، وهذا يعني أن تقييم الولاة لكفاية اتخاذ القرار ذات مستوى مرتفع، وكانت أكثر الفقرات أهمية هي التي تتعلق الحرص على تحقيق العدالة عند اتخاذ القرارات الإدارية التي تهم العاملين. والحرص على اتخاذ قرارات مناسبة لحل المشكلات المطروحة وأقل الفقرات أهمية هي الأخذ برأي العاملين لغرض دعم القرارات قبل اتخاذها.

15- أشارت النتائج التي يوضحها الجدول رقم(18) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة($\alpha \geq 0.05$) بين تقييم الولاة والعاملين للكفايات الإدارية(الكفاية الشخصية، وكفاية التعامل مع المجتمع المحلي، والكفاية الإبداعية، الكفاية التحفيزية، كفاية توافر تكنولوجيا المعلومات، كفاية اتخاذ القرار)، وكانت الفروق لصالح الولاة على جميع أبعاد الكفايات الإدارية. وتعزى هذه النتيجة إلى أن مركز الوالي وإطلاعه على جميع القضايا وخبرته العملية، شيء طبيعي أن يكون في تقييمه لنفسه أدرى وأدق ، وقد يفسر ذلك من جانب آخر بأن التحيز هو السبب الرئيسي لمثل هذه النتيجة.

16- أشارت النتائج الإحصائية التي يوضحها الجدول رقم(19) إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لتقييم العاملين لأبعاد الكفايات الإدارية للولاة(الكفاية الشخصية، وكفاية التعامل مع المجتمع المحلي، والكفاية الإبداعية، والكفاية التحفيزية، وكفاية اتخاذ القرار) تعزى لمتغير(المؤهل العلمي) وكانت الفروق لصالح حملة درجة البكالوريوس والدراسات العليا ، بمعنى أنه كلما زاد المؤهل العلمي للعاملين زادت درجة تقييمهم للكفايات الإدارية للولاة. ويفسر ذلك بأن الموظف المؤهل يكون أكثر إدراكا وفهماً لما يدور حوله. ولم تشر النتائج في الجدول ذاته إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية(لكفاية توفر تكنولوجيا المعلومات) تعزى لمتغير(المؤهل العلمي).يعزى ذلك إلى أن جميع العاملين

يعانون من عدم توافر تكنولوجيا المعلومات، مما يؤكد عدم اهتمام الولاة بهذا البعد المهم .

17- كما أشارت النتائج الإحصائية في الجدول رقم(21) إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لتقييم العاملين لأبعاد الكفايات الإدارية للولاة تعزى لمتغير(العمر) وكانت الفروق لصالح المبحوثين ذوي الأعمار(41 سنة فأكثر) و(34-40 سنة) بمعنى أنه كلما زاد عمر العاملين زادت درجة تقييمهم للكفايات الإدارية للولاة. ولم تشر النتائج في الجدول ذاته إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية(لكفاية توفر تكنولوجيا المعلومات) تعزى لمتغير(العمر).

18- وأشـــارت النتائج الإحصائية في الجدول رقم(23) إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصـــائية لتقيـــيم العاملـــين لأبعاد الكفايات الإدارية للولاة تعزى لمتغير(الخبرة العملـــية) ، وكانت الفروق لصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(21 سنة فأكثر) بمعنـــى أنـــه كلمـــا زادت خبرة العاملين زدات درجة تقييمهم للكفايات الإدارية للـــولاة.ويفسر ذلك بأن أصحاب الخبرة هم أكثر معرفة للعمل فنظرتهم تنبع من واقعـــية ووعي ، ولم تشير النتائج الإحصائية في الجدول ذاته إلى وجود فروقات ذات دلالـــة إحصـــائية(لكفايـــة توافر تكنولوجيا المعلومات) تعزى لمتغير(الخبرة العملية).

19- وأشـــارت النتائج الإحصائية في الجدول رقم(25) إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصـــائية لتقيـــيم العاملـــين لأبعاد الكفايات الإدارية للولاة تعزى لمتغير(المركز الوظيفـــي) وكانـــت الفروق لصالح المبحوثين ذوي المركز الوظيفي(نائب والي) و(مســـاعد والـــي).تعزى هذه النتيجة إلى أن نواب الولاة ومساعديهم هم الأكثر احتكاكاً في العمل مع الولاة ، فمن الطبيعي أن تقييمهم لكفايات الولاة ستكون أكثر واقعية.

5. 3 التوصيات:

1- توصي هذه الدراسة بما يلي : الاهتمام بتكنولوجيا المعلومات الإدارية، وتوفير الحاسب الآلي والتقنيات الحديثة، وإعداد الموظفين القادرين على تشغيل وإدارة هذه الأجهزة مع ضرورة الإسراع في تعميم استخدام الحاسوب في مختلف الولايات والنيابات التابعة لها.

2- وتوصي الدراسة بالعمل على إتاحة المشاركة لجميع العاملين في عملية اتخاذ القرارات ورسم السياسات ، وعدم اقتصارها على بعض المحسوبين على الرؤساء وممن تربطهم علاقات خاصة بهم لأن هذا من شأنه تعطيل بعض الأفكار والآراء التي قد تكون المنظمة بحاجة لها.

3- كذلك القيام بدراسات أخرى من باحثين آخرين يتناولون بها دراسة الولاة في الولايات التابعة لوزارة الداخلية في مناطق السلطنة الأخرى، ودراسة المهارات اللازمة للولاة في السلطنة وذلك بدراسة أبعاد جديدة لم تتناولها هذه الدراسة والاستفادة من نتائج هذه الدراسة وتوصياتها.

المراجع

أ- المراجع العربية

إدريس ،ثابت (2003) **المدخل الحديث في الإدارة العامة**، الدار الجامعية، القاهرة .

آل علي ، رضا ، والموسوي، سنان (2001) **وظائف الإدارة العامة** ، مؤسسة الوراق ، عمان .

آل فنة ، فهد (2002) **كفايات المشرفين التربويين كمديرين في سلطنة عمان من وجهة نظر المتدربين** ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك ، اربد، الأردن .

بو قنة ، علي (2001) **الكفايات الإدارية المتوافرة ومعيقات تطويرها لدي مريري الدوائر الحكومية في وزارة السلطة الوطنية الفلسطينية** ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطني ، نابلس ، فلسطين .

تبوك ، سالم (2001) **دور القيادات الإدارية في التطوير التنظيمي**، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن .

التكريتي ، وديع، وأمال بطرس (1996) **الكفايات التدريسية اللازمة لمدرس التربية الرياضية في المرحلة المتوسطة كما يراها مدرسو هذه المرحلة**، دراسات وقائع المؤتمر الرياضي العلمي الثالث، الجزء الأول، عدد خاص، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن .

جميل ،قاسم (1984) **أساسيات في الإدارة المحلية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان الأردن .

حبتور،عبد العزيز (2000) **أصول ومبادئ الإدارة العامة**، دار جامعة عدن، اليمن.

حبتور،عبد العزيز (2000) **الإدارة العامة المقارنة**، الدار العلمية، عمان ، الأردن .

حمام، هيثم(2000) **القيادة الفعالة برنامج للتطوير الذاتي**، ط1، شعاع للنشر والعلوم، دمشق، سوريا.

الخصيبي، احمد (2004) **نظام المحافظات والولايات بسلطنة عمان**، معهد الإدارة العامة، مسقط .

خليل، سلمان ، وآخرون(2000) **إدارة الموارد البشرية**، منشورات جامعة دمشق ، سوريا .

درة، عبد الباري (1994) **الإدارة الحديثة** ،المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان ، الأردن.

دهاق ،علي (2001 (**مشكلات أداء أجهزة الإدارة المحلية وسبل علاجها في الجمهورية اليمنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، الأردن.

الرواشده ، شاهر (1987) **الإدارة المحلية في المملكة الأردنية الهاشمية حاضرها ومستقبلها** ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.

زويلف ، مهدي (2001) **الإدارة : نظريات ومبادئ** ، دار الفكر ، عمان ، الأردن .

زيتون ، عايش (1993) **الاتجاهات والميول العلمية في تدريب العلوم** ، جمعية عمال المطابع التعاونية ، عمان الأردن .

سالم ، بول (1996) **اللامركزية الإدارية** ، **اتجاهات عالمية ومبادئ تحليل** في اللامركزية الإدارية في لبنان ، المركز اللبناني للدراسات ، بيروت.

السالم ، مؤيد ، وعادل صالح (2002) **إدارة الموارد البشرية** ، عالم الكتب الحديثة للنشر والتوزيع ، إربد ، الأردن .

شيبان ، أمة عبد اللطيف (1983) **تطبيقات الإدارة المحلية**، ع 5، معهد الإدارة العامة، مسقط، عُمان.

الشيخلي ، عبد الرزاق (2001) **الإدارة المحلية، دراسة مقارنة**، دار المسيرة ، عمان، الأردن .

الصرن ، رعد (2000) **إدارة الابتكار والإبداع** ، ط (1) ، دار الرضا للنشر والتوزيع ، سوريا .

عبد المعطي ، ياسر (1990) دراسة في مدخل الكفايات، عرض للمنهج والنتائج ، وزارة التربية والتعليم، **رسالة المعلم**، عدد1، مجلد 31 ، عمان، الأردن .

العديلي ، ناصر (1995) **السلوك الإنساني التنظيمي : منظور كلي مقارن**، معهد الادارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية.

المهيدات ، قاسم (2002) **عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى الحكام الإداريين في المملكة الأردنية الهاشمية**، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة العامة، جامعة آل البيت، الأردن.

نائب ، ابراهيم ، وأنعام باقية (2001) **نظرية القرارات** ، ط (1)، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن .

نـــور الله ، كمـــال (1992) **سلسلة دليل القائد الإداري** -وظائف القائد الإداري ، الجزء الأول، ط1، دار طلاس للدراسات والترجمة والنشر، دمشق ، سوريا .

هـــيجان، عـــبد الرحمن (1993) **المديـــر والقائد الإداري : تحليل المهارات النفسية – الاجتماعـــية فـــي الإدارة**، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد77، الرياض المملكة العربية السعودية.

يوسف ،حلمي (1985). **القيادة الإدارية** ، مجلة المدير العربي، القاهرة ، مصر .

ب- المراجع الأجنبية

Belew Nyquist, Deborah,(1998). Elementary Teachers, Perceptions of Effective School Leadership .**Dissertation Abstract International**, A58/10P,3 779.

Bradshaw, T (1997). Building School District University Partnerships Around Leadership Assessment and Development . University of North Carolina (U.S) **Dissertation Abstract Internationals** .A N/ ED 41 61 99,P,22.

Clementschitsch, G (1996). Concerning the Austrian Law of Testing New Chemicals. University Of Karl – Franzens (S 801),(Austria) **Dissertation Abstract International**, DA I- CS7/02 P.388

Cuigham, R.H (1993) **Principals, Perception of Critical Administrative competencies and Performance Indicators Related to there Performance_Evaluation and Salary Determination Temple University** (0225) Degrees : EDD date 1993 PP: 305 (Dissention abstracts HH (9408765)

Linder & James R. (2001). **Competency Assessment and Human Resource Management of county Extension.** U.S. Texas, Eric Document ED 462280.

Mardue, Alan, (1997). The Development of Approach to Evaluate N 11S Managers Comptencies in Medical Informatics ,European institute of Health and Medical Sciences, Stirling House Campus, University of Bath (U.K), **Dissertation Abstract International,** 54, P39-47.

Maureen Guirdhan, (1990), **Interpersonal Skills at Work** N.Y: prentice-Hall, pp.(2-16).

Moqvist & Louise (2002). **The Competency Dimension of Leadership A Study of Top Management in Sweden Administration.** Eric document. 11630982 Vol. 19, P. 91, 14P.

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة الكفايات الادارية
(العاملين)

أخي الموظف،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

هذه الأستبانة التي بين أيديكم هي أداة بحث لدراسة بعنوان " الكفايات الإدارية للولاة في محافظة ظفار بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين" وذلك استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في الإدارة العامة بجامعة مؤتة بالمملكة الأردنية الهاشمية.

راجياً التلطف بقراءة كل عبارة ووضع اشارة (√)في المكان الذي تعتقد بأنه يعبر عن رأيك بكل دقة وموضوعية، ويؤكد لكم الباحث بأن جميع الإجابات ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

ولكم جزيل الشكر والتقدير

الباحث: مسلم سعيد العوائد

رقم الولاية:.......................   ماجستير إدارة عامة

جامعة مؤتة – المملكة الأردنية الهاشمية

أولاً: معلومات عامة عن الموظف:

١- المؤهل العلمي	☐ثانوية عامة فما دون	☐دبلوم متوسط
	☐بكالوريوس	☐ماجستير فأعلى
٣- العمر	☐أقل من ٢٥ سنة	☐٢٦-٣٣ سنة
	☐٣٤-٤١ سنة	☐أكثر من ٤١ سنة
٤- عدد سنوات الخبرة في العمل	☐أقل من خمسة سنوات	☐٦-١٠ سنة
	☐١١-١٥ سنة	☐١٦-٢٠ سنة
	☐٢١ سنة فأكثر	
٥- المركز الوظيفي	☐نائب والي	☐مساعد والي
	☐رئيس قسم	☐موظف

ثانياً: فقرات كفايات الولاة الادارية من وجهة نظر العاملين.

الرجاء وضع إشارة (√) أمام العبارات التالية وفقاً لما تراه مناسبا من حيث الكفايات الادارية للوالي أنه:

الرقم	الفقرة	بدرجة عالية جدا	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا
١	يلتزم بدوامه الرسمي					
٢	يحترم جميع المراجعين					
٣	لا يخاف من تحمل المسؤولية					
٤	يتيح الفرصة والحق للجميع في مراجعة معاملاتهم					
٥	يمتلك خبرة عملية					
٦	يتمتع بدقة الملاحظة في عمله					
٧	يتواصل مع العاملين بشكل واضح					
٨	يحترم النقد الموجه له من العاملين					
٩	يقدر عمل الآخرين					
١٠	يحترم آراء الآخرين					
١١	يؤمن بالحوار مع المجتمع المحلي					
١٢	يحترم تنفيذ القانون					
١٣	لا يخضع لتأثير الوساطة في معاملة المجتمع المحلي					
١٤	يقدم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية					
١٥	يحرص على رضا المجتمع المحلي					
١٦	يحترم عادات المجتمع المحلي وتقاليده					
١٧	يعمل على توثيق علاقة العاملين الودية مع المجتمع المحلي					
١٨	يشجع المبادرات الفردية					
١٩	يعزز الأفكار الجديدة					
٢٠	يفسح المجال للعاملين باستخدام اجتهاداتهم الخاصة					
٢١	يشجع العاملين على تبسيط اجراءات العمل.					
٢٢	يوفر مناخاً للعاملين يحفز على الإبداع المهني					
٢٣	يشجع الجهود الرائدة والمبدعة لدى العاملين					
٢٤	يثني على العاملين عند إجادة العمل					

الرقم	الفقرة	بدرجة عالية جداً	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا
٢٥	يقدم الدعم للعاملين عند حاجتهم لذلك					
٢٦	يقيّم العاملين بعدالة دون تحيز					
٢٧	يحرص على الاستماع لاقتراحات العاملين					
٢٨	يحرص على تأهيل العاملين علمياً وفنياً					
٢٩	يحرص أن تكون الترقيه حسب الكفاءة في أداء العمل					
٣٠	يعلن تقديره للعمل الجيد وإعجابه له					
٣١	يهتم بتوفير أجهزة الحاسوب الخاصة بالعمل.					
٣٢	يسعى لتوفير نظام معلومات محوسب الخاص بالعمل					
٣٣	يحرص على إنجاز الأعمال الوظيفية عن طريق الحاسوب					
٣٤	يتابع الأعمال المنجزة عن طريق الحاسوب					
٣٥	يدعم الجهود الرامية لتطبيق الحكومة الإلكترونية					
٣٦	يحرص على توفير المتطلبات اللازمة لتحسين استخدام نظام المعلومات المحوسب					
٣٧	يشجع العاملين على الاشتراك بالدورات التدريبية في مجالا الإنترنت والحاسب.					
٣٨	يأخذ برأي العاملين لغرض دعم القرارات قبل اتخاذها.					
٣٩	يطلب تقديم اقتراحات في المشكلة المطروحة ثم يختار الحل المناسب					
٤٠	يحرص على اتخاذ قرارت مناسبة لحل المشاكل المطروحة.					
٤١	عادة يتخذ قراراته بعد اقتناعه بصحتها.					
٤٢	يبتعد عن المحسوبية في اتخاذ قراراته.					
٤٣	يحرص على تحقيق العدالة عند اتخاذ القرارات الادارية التي تهم العاملين.					

بسم الله الرحمن الرحيم

استبانة الكفايات الإدارية
(الولاه)

سعادة الوالي/ المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على الكفايات الإدارية للولاة في محافظة ظفار بسلطنة عُمان من وجهة نظر الولاه استكمالاً لمتطلبات رسالة الماجستير في الإدارة العامة بجامعة مؤتة بالمملكة الأردنية الهاشمية.

أرجو من سعادتكم منحي جزءاً من وقتكم الثمين للإجابة على بنود الاستبانة بموضوعية كاملة من أجل خدمة أهداف البحث العلمي في هذا البلد العزيز وذلك بوضع إشارة (√) في المكان المناسب أمام كل فقرة من فقرات هذه الاستبانة.

وان الباحث على استعداد للإجابة عن أي استفسار حول هذا الموضوع.

وختاماً أشكر لكم تعاونكم في إنجاح هذه الدراسة لما فيه من تحقيق المصلحة العامة.

واقبلوا فائق الاحترام

الباحث: مسلم سعيد العوائد

ماجستير إدارة عامة

جامعة مؤتة – المملكة الأردنية الهاشمية

رقم الولاية:......................

أولاً: معلومات عامة:

١- المؤهل العلمي: ☐ ثانوية عامة فما دون ☐ دبلوم متوسط

☐ بكالوريوس ☐ ماجستير فاعلى

٢- الخبرة العملية: ☐ أقل من خمس سنوات ☐ ٦-١٠ سنة

☐ ١١-١٥ سنة ☐ ١٦ -٢٠ سنة

☐ ٢١ سنة فأكثر

٣- العمر ☐ أقل من ٢٥ سنة ☐ ٢٦-٣٣ سنة

☐ ٣٤-٤١ سنة ☐ أكثر من ٤١ سنة

ثانياً: فقرات كفايات الولاة الادارية من وجهة نظرالوالي.

الرجاء وضع إشارة (√) أمام العبارات التالية وفقاً لما تراه مناسباً:

الرقم	الفقرة	بدرجة عالية جدا	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا
١	التزم بدوامي الرسمي					
٢	أحترم جميع المراجعين					
٣	لا أتخوف من تحمل المسؤولية					
٤	أتيح الفرصة والحق للجميع في مراجعة معاملاتهم					
٥	أمتلك خبرة عملية					
٦	أنا دقيق الملاحظة في عملي					
٧	أتواصل مع العاملين بشكل واضح					
٨	أحترم النقد الموجه لي من العاملين					
٩	أقدر عمل الآخرين					
١٠	أحترم آراء الآخرين.					
١١	أومن بالحوار مع المجتمع المحلي.					
١٢	أحترم تنفيذ القانون .					
١٣	لا أخضع لتأثير الواسطة في معاملة المجتمع المحلي					
١٤	أقدم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية					
١٥	أحرص على رضا المجتمع المحلي					
١٦	أحترم عادات المجتمع المحلي وتقاليده					
١٧	اعمل على توثيق علاقة العاملين الودية مع المجتمع المحلي					
١٨	أشجع المبادرات الفردية					
١٩	أعزز الأفكار الجديدة					
٢٠	أفسح المجال للعاملين باستخدام اجتهادا تهم الخاصة					
٢١	أشجع العاملين على تبسيط اجراءات العمل.					
٢٢	أوفر مناخاً للعاملين يحفز على الإبداع المهني					
٢٣	أشجع الجهود الرائدة والمبدعة لدى العاملين					
٢٤	أثني على العاملين عند إجادة العمل					

الرقم	الفقرة	بدرجة عالية جدا	بدرجة عالية	بدرجة متوسطة	بدرجة ضعيفة	بدرجة ضعيفة جدا
٢٥	أقدم الدعم للعاملين عند حاجتهم لذلك					
٢٦	أقيّم العاملين بعدالة دون تحيز					
٢٧	أحرص على الاستماع لاقتراحات العاملين					
٢٨	أحرص على تأهيل العاملين علمياً وفنياً					
٢٩	أحرص أن تكون الترقيه حسب الكفاءة في أداء العمل					
٣٠	أعلن تقديري للعمل الجيد وإعجابي له					
٣١	أهتم بتوفير أجهزة الحاسوب الخاصة بالعمل.					
٣٢	أسعى لتوفير نظام معلومات محوسب الخاص بالعمل					
٣٣	أحرص على إنجاز الأعمال الوظيفية عن طريق الحاسوب					
٣٤	أتابع الأعمال المنجزة عن طريق الحاسوب					
٣٥	أدعم الجهود الرامية لتطبيق الحكومة الإلكترونية					
٣٦	أحرص على توفير المتطلبات اللازمة لتحسين استخدام نظام المعلومات المحوسب					
٣٧	أشجع العاملين على الاشتراك بالدورات التدريبية في مجالا الانترنت والحاسب.					
٣٨	آخذ رأي العاملين لغرض دعم القرارات قبل اتخاذها.					
٣٩	أطلب تقديم اقتراحات في المشكلة المطروحة ثم يختار الحل المناسب					
٤٠	أحرص على اتخاذ قرارات مناسبة لحل المشاكل المطروحة.					
٤١	أتخذ قراراتي بعد قناعتي بصحتها.					
٤٢	أحاول الابتعاد عن المحسوبية في اتخاذ قراراتي.					
٤٣	أحرص على تحقيق العدالة عند اتخاذ القرارات الإدارية التي تهم العاملين.					

المراسيم السلطانية

١- المرسوم السلطاني رقم ٧٥/٢٦

٢- المرسوم السلطاني رقم ٨١/٣٠

٣- المرسوم السلطاني رقم ٨٣/١٤

٤- المرسوم السلطاني رقم ٨٦/١٨

٥- المرسوم السلطاني رقم ٨٨/٧٢

٦- المرسوم السلطاني رقم ٩٠/٧١

٧- المرسوم السلطاني رقم ٩١/٦

٨- المرسوم السلطاني رقم ٩١/٨٧

الملحق رقم (د)

كتاب موجه من مدير عام شؤون الولايات بناءً على توجيه سعادة النائب إلى كل من سعادة ولاة مرباط، طاقه، ثمريت، ضلكوت

بســــــم الله الرحمن الرحيم

Sultanate of Oman
Office of the Minister of State &
Governor of Dhofar
Directorate General For
The Wilyat's Affairs

سلطنة عُمان
مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار
المديرية العامة لشؤون الولايات

مكتب المدير العام
Office of the director general

الرقـم : م ظ /١٨/ أ /ش و/ ٢ ٨٤٧
التاريخ : ١٠/ جمادي الأول/١٤٢٥هـ
الموافق : ٢٨/ ٦/٢٠٠٤م

أصحاب السعاده الشيوخ الولاة
طاقه ، مرباط ، ثمريت ، ضلكوت المحترمين

تحية طيبه وبعد،،

الموضوع/الطالب/ مسلم بن سعيد العوايد

بالأشــاره لتوجــيهات سعادة الشيخ/ نائب محافظ ظفار على خطاب الفاضل/ رئيس قســم الأداره العامــه بجامعــة مؤتــه المؤرخ ٢٠٠٤/٥/١٧م بشأن قيام المذكور أعلاه بدراســات عليا في قسم الأدارة العامة وهذه الدراسة تحت عنوان الكفاءات الأدارية للولاه في محافظة ظفار في سلطنة عمان من وجهة نظر العاملين فيه.

علــيه... يســرنا مخاطبتكم للتكرم بالأطلاع والعلم وتسهيل مهمة الباحث وذلك بتقديم المعلومات ذات العلاقة بموضوع دراسته من خلال الأجابه على فقرات الآستبانه.

وتفضلوا سعادتكم بقبول فائق الاحترام

مسلم بن أحمد العيسري
مدير عام شؤون الولايات

نسخة إلى:
☒ معالي الشيخ / الوزيـــر الموقر
☒ سعادة الشيخ / نائب محافظ ظفار المحترم
☒ الفاضل / مدير دائرة شؤون الولايات المحترم
☒ الملف الخاص
(خ م)

الملحق رقم (هـ)

كتاب موجه من مدير عام شؤون الولايات بناءً
على توجيه سعادة النائب إلى كل من سعادة
ولاة مقشن، شليم وجزر الحلانيات، سدح، ورخيوت

بسم الله الرحمن الرحيم

Sultanate of Oman
Office of the Minister of State &
Governor of Dhofar
Directorate General For
The Wilyat's Affairs

سلطنة عمان
مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار
المديرية العامة لشؤون الولايات

مكتب المدير العام
Office of the Director General

الرقم : م ظ/١٨/أ/ش و/ ص/ ١٠٨
التاريخ : ١٤٢٥/٨/٥هـ
الموافق : ٢٠٠٤/٩/٢٠م

أصحاب السعادة الشيوخ الولاه بكل من :
سدح - رخيوت - شليم وجزر الحلانيات - مقشن المحترمين

تحية طيبة ،، وبعد

الموضوع / الطالب : مسلم بن سعيد العوائد .

بالإشارة لتوجيهات سعادة الشيخ نائب محافظ ظفار على خطاب الفاضل رئيس قسم الإدارة العامة بجامعة مؤته المؤرخ ٢٠٠٤/٥/١٧م بشأن المذكور أعلاه بدراسات عليا في قسم الإدارة العامة ، وهذه الدراسة تحت عنوان الكفاءات الإدارية للولاه في محافظة ظفار بسلطنة عمان من وجهة نظر العاملين فيه .

عليه .. يسرنا مخاطبتكم للتكرم بالأطلاع والعلم وتسهيل مهمة الباحث وذلك بتقديم المعلومات اللأزمة والمتعلقة بموضوع دراسته ..

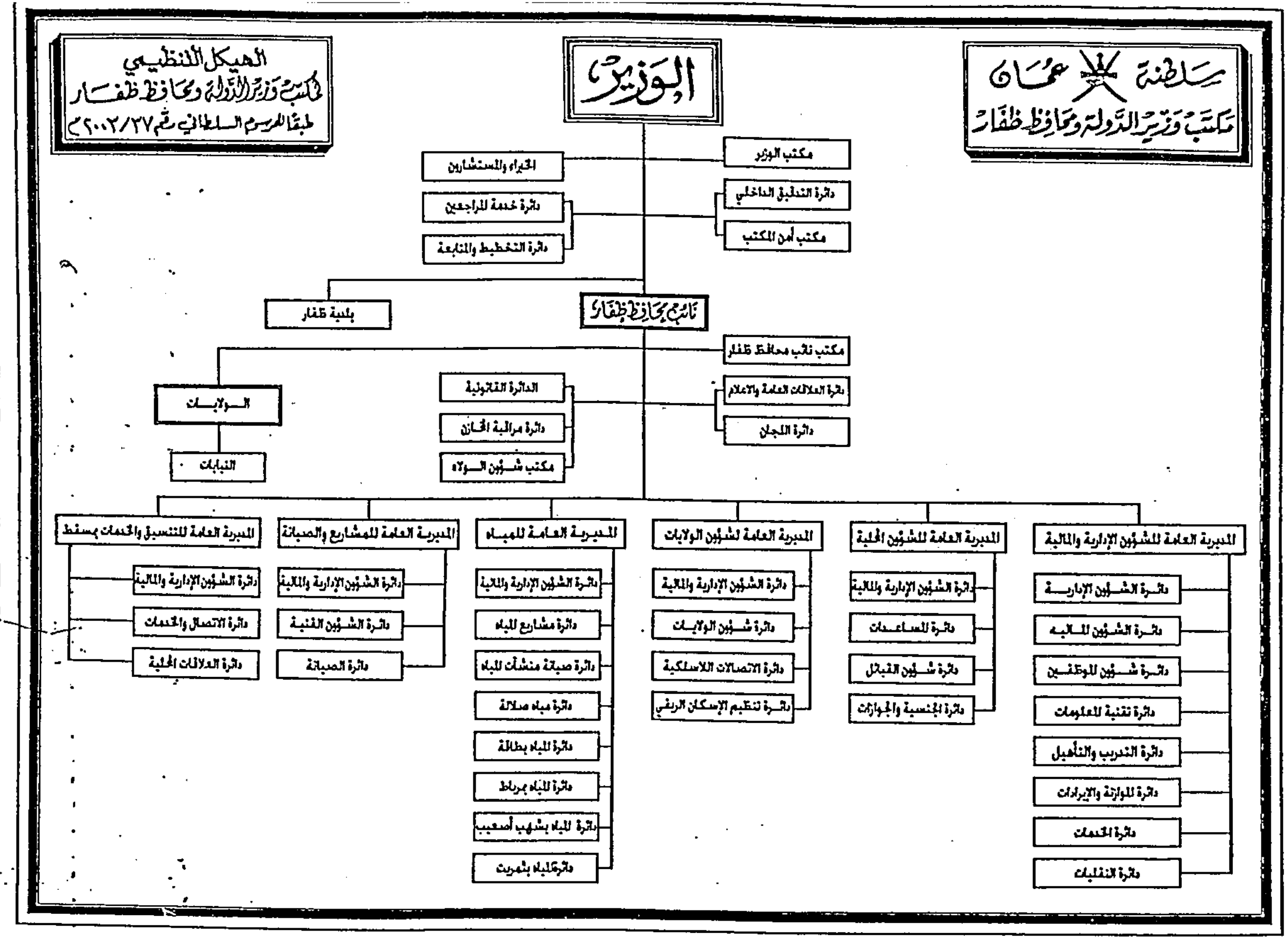
وتفضلوا بقبول فائق الاحترام ،،،

مسلم بن أحمد الحضري
مدير عام شؤون الولايات

نسخة إلى :-
- معالي الشيخ / الوزير الموقر
- سعادة الشيخ / نائب محافظ ظفار المحترم
- الشيخ / مدير دائرة شؤون الولايات المحترم
- الملف المختص .

الملحق رقم (و)

الهيكل التنظيمي لمكتب وزير الدولة ومحافظة ظفار



سلطنة عمان
مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار
الهيكل التنظيمي
لمكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار
طبقاً للمرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٣/٢٧م
الوزير
مكتب الوزير
دائرة التدقيق الداخلي
مكتب أمن المكتب
الخبراء والمستشارون
دائرة خدمة المراجعين
دائرة التخطيط والمتابعة
نائب محافظ ظفار
بلدية ظفار
مكتب نائب محافظ ظفار
دائرة العلاقات العامة والاعلام
دائرة اللجان
الدائرة القانونية
دائرة مراقبة الخازن
مكتب شؤون الولاة
الولايات
النيابات
المديرية العامة للشؤون الإدارية والمالية
دائرة الشؤون الإدارية
دائرة الشؤون المالية
دائرة شؤون الموظفين
دائرة تقنية المعلومات
دائرة التدريب والتأهيل
دائرة الموازنة والإيرادات
دائرة الخدمات
دائرة التنقليات
المديرية العامة للشؤون المحلية
دائرة الشؤون الإدارية والمالية
دائرة المساعدات
دائرة شؤون القبائل
دائرة الجنسية والجوازات
المديرية العامة لشؤون الولايات
دائرة الشؤون الإدارية والمالية
دائرة شؤون الولايات
دائرة الاتصالات اللاسلكية
دائرة تنظيم الإسكان الريفي
المديرية العامة للمياه
دائرة الشؤون الإدارية والمالية
دائرة مشاريع المياه
دائرة صيانة منشآت المياه
دائرة مياه صلالة
دائرة المياه بطاقة
دائرة المياه بمرباط
دائرة المياه بشهب أصعيب
دائرة المياه بثمريت
المديرية العامة للمشاريع والصيانة
دائرة الشؤون الإدارية والمالية
دائرة الشؤون الفنية
دائرة الصيانة
المديرية العامة للتنسيق والخدمات بمسقط
دائرة الشؤون الإدارية والمالية
دائرة الاتصال والخدمات
دائرة العلاقات المحلية



الجمهورية الإسلامية الإيرانية
الخليج العربي
خليج عمان
الإمارات العربية المتحدة
المملكة العربية السعودية
الباطنة
الظاهرة
الداخلية
الشرقية
الوسطى
ظفار
الجمهورية اليمنية
بحر العرب
مسقط
صحار
البريمي
عبري
نزوى
صور
مصيرة
هيماء
صلالة